

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

13 OCT 2016



“INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS
GERENTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, PERIODO 2015”

TESIS

PRESENTADO POR :

Bach. ZENAIDA INCACUTIPA JACINTO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PROMOCIÓN 2013



PUNO - PERÚ

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

“INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA PERIODO: 2015”

PRESENTADO POR:

Bach. ZENAIDA INCACUTIPA JACINTO

PARA OPTAR EL TITULO DE: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EL 29 DE ENERO DEL 2016

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE :
Dr. ADOLFO DEL CONDOR Y CONDORI

PRIMER MIEMBRO :
Dr. NICOLAS EDGAR ROQUE BARRIOS

SEGUNDO MIEMBRO :
Lic. Adm. GUINO P. GUTIERREZ TOLEDO

DIRECTOR DE TESIS :
Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

ASESOR DE TESIS :
Mgr. ALBERTO MAGNO CUTIPA LIMACHE



DEDICATORIA

Dedico los esfuerzos de este trabajo de investigación a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

Con mucho cariño y afecto a mis padres: Marcial INCACUTIPA MAQUERA Y Celia JACINTO JACINTO, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación y por su apoyo incondicional en la construcción de mi proyecto de vida. Y gracias por el amor y la tenaz lucha, que me dedican en todo momento de mi vida.

A mis hermanos, por su amor, compañía y comprensión.

Y a mis amigos, porque a lo largo de este trabajo aprendimos que nuestras diferencias se conviertan en riqueza cuando existe respeto y verdadera amistad.

Zenaida Incacutipa Jacinto

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento:

A todos los catedráticos de la ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN de la Universidad Nacional del Altiplano por sus enseñanzas y orientaciones que contribuyeron en mi formación profesional y como persona.

Y en forma especial agradecer al Dr. Manuel ANCHAPURI QUISPE director de la tesis y al asesor Mgr. Adalberto M. CUTIPA LIMACHI, por la asesoría, por sus consejos, por compartir desinteresadamente sus amplios conocimientos y experiencia en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Un agradecimiento también muy especial a los Miembros del Jurado Dr. Adolfo DEL CONDOR Y CONDORI, Dr. Nicolas E. ROQUE BARRIOS, Lic. Adm. Guino P. GUTIERREZ TOLEDO, quienes con sus sugerencias y orientaciones permitieron la culminación de la presente investigación.

Así mismo a los funcionarios y estimados colegas de la Municipalidad Provincial de Tacna, por su colaboración en esta presente investigación.

Para ellos: muchas gracias y que Dios los bendiga.

Zenaida Incacutipa Jacinto

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN	xi

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7

CAPITULO II

MARCO TEORICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. MARCO TEORICO	8
2.1.1. LIDERAZGO	8
2.1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL	19
2.2. MARCO CONCEPTUAL	28
2.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	31

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION.....	32
3.2. METODO DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	33
3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.6. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
3.8. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN O ACOPIO DE DATOS.....	36
3.9. INSTRUMENTO	37
3.10. MODALIDAD DE ANÁLISIS.....	38

CAPITULO IV

CARACTERÍSTICAS DEL AREA DE INVESTIGACIÓN

4.1. DESCRIPCIÓN LOCAL.....	39
4.2. UBICACIÓN Y LÍMITES.....	39
4.3. ÁMBITO DE ESTUDIO.....	40

CAPITULO V

EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1. EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	54
5.1.1. OBJETIVO ESPECIFICO N°1	54
5.1.2. OBJETIVO ESPECIFICO N°02.....	64
5.1.3. OBJETIVO GENERAL.....	71
5.2. CONTRASTACION DE HIPOTESIS.....	73
5.2.1. HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 01:.....	73
5.2.2. HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 02:.....	74
5.2.3. HIPÓTESIS GENERAL:.....	74
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS	

INDICE DE CUADRO

Cuadro N°01 Ponderación para evaluación	44
Cuadro N°02 comparativo de los resultados de evaluación del Plan Operativo Institucional año 2013 y 2014.....	44
Cuadro N° 03 Análisis foda municipalidad provincial de Tacna - 2015	46

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 El gerente es altamente autocrata, tiene poca confianza en el personal y la toma de decisiones es cerrada.....	55
Tabla N° 02 El gerente permite un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitando algunas ideas, pero siempre decide lo que piensa	57
Tabla N° 03 El gerente fomenta una confianza sustancial, aunque no total en decisiones consultando ocasionalmente.....	59
Tabla N° 04 El gerente confía completamente en su personal, obteniendo ideas y opiniones para decidir en forma conjunta	61
Tabla N° 05 Resumen de estilo de liderazgo predominante de los gerentes en la municipalidad provincial de Tacna: 2015.....	62
Tabla N° 06 Usted diría que el método de dirección o mando utilizado en la institución para influir en el personal es adecuado	64
Tabla N° 07 Existen fuerzas motivacionales para responder a las necesidades de la institución	66
Tabla N° 08 Las formas de comunicarse entre el personal y el gerente son las más adecuadas en la institución	67
Tabla N° 09 La forma de dirigir utilizado por el gerente, para establecer los objetivos de la institución son las más adecuadas.....	69
Tabla N° 10 Resumen del clima organizacional percibido en la municipalidad provincial de Tacna , 2015	70
Tabla N° 11 Influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la municipalidad provincial de Tacna. tabulación cruzada	72
Tabla N° 12 Pruebas de chi-cuadrado	75

INDICE DE GRÁFICO

Gráfico N° 01 El gerente es altamente autocrata, tiene poca confianza en el personal y la toma de decisiones es cerrada	56
Gráfico N° 02 El gerente permite un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitando algunas ideas, pero siempre decide lo que piensa	58
Gráfico N° 03 El gerente fomenta una confianza sustancial, aunque no total en decisiones consultando ocasionalmente.....	60
Gráfico N° 04 El gerente confía completamente en su personal, obteniendo ideas y opiniones para decidir en forma conjunta	62
Gráfico N° 05 Resumen de estilo de liderazgo predominante de los gerentes en la municipalidad provincial de Tacna: 2015.....	63
Gráfico N° 06 Usted diría que el método de dirección o mando utilizado en la institución para influir en el personal es adecuado	65
Gráfico N° 07 Existen fuerzas motivacionales para responder a las necesidades de la institución	67
Gráfico N° 08 Las formas de comunicarse entre el personal y el gerente son las más adecuadas en la institución	68
Gráfico N° 09 La forma de dirigir utilizado por el gerente, para establecer los objetivos de la institución son las más adecuadas.....	70
GRÁFICO N° 10 resumen del clima organizacional percibido en la municipalidad provincial de Tacna , 2015	71

RESUMEN

El trabajo de investigación titulada “Influencia del Estilo de Liderazgo de los Gerentes en el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna Periodo: 2015”, es una investigación cuantitativa, no experimental de tipo descriptivo-explicativo, en la cual su objetivo principal es analizar el estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna.

La hipótesis general planteada es: “El estilo de liderazgo autocrático predominante de los Gerentes influye de manera negativa en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna”.

Para la ejecución del trabajo se aplicó dos técnicas: primero, observación directa con el cual se tuvo información válida y confiable de los sucesos reales y segundo, la encuesta de tipo escala Likert con la cual se realizó el análisis sobre el estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el clima organizacional percibido por los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna, con tales fuentes se logró obtener la información necesaria que permitió realizar la contrastación de las hipótesis propuestas.

Para realizar este trabajo de investigación se consideró una población de 292 trabajadores, se utilizó el muestreo poblacional, considerando así como muestra total de 163 trabajadores de las 13 gerencias de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Los resultados muestran que el estilo de liderazgo que predomina en los gerentes es de tipo autocrático, según la tabla N°05 que demuestra que el 51% de los trabajadores encuestados de la Municipalidad Provincial de Tacna, percibe con frecuencia las características de un estilo de liderazgo autocrático. Así mismo se puede apreciar que la mayoría de los colaboradores perciben un clima organizacional regular según la tabla

N°10, donde señala que el 52% de los trabajadores encuestados indican que el clima organizacional se ve afectado especialmente por un bajo nivel de motivación en la institución.

En general se puede concluir que el estilo de liderazgo autocrático predominante de los Gerentes influye de manera negativa en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015, Según la tabla N°11, donde muestra que un inadecuado estilo de liderazgo de 48.5%, incide de manera negativamente en el clima organizacional de un 39.3%.

En la Municipalidad Provincial de Tacna el estilo de liderazgo autocrático predominante en los gerentes, impactan de manera negativa en el desempeño y cumplimiento de los objetivos programados por la institución, ello afectado por un bajo nivel de motivación en la entidad.

El análisis de la influencia del estilo de liderazgo de los gerentes en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna, busca ofrecer una alternativa factible para el mejoramiento del problema existente en la institución.

Palabras claves: influencia, liderazgo, clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

La investigación “Influencia del Estilo de Liderazgo de los Gerentes en el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna Periodo: 2015”, se ha enmarcado dentro del ámbito jurisdiccional del Distrito de Tacna. Durante los últimos tres años de esta entidad de administración pública local, se ha identificado diferentes factores internos, que exigen cambios significativos llevando a la institución a realizar esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad: orientado hacia la reestructuración organizacional para mejorar la calidad de los servicios que demanda la ciudadanía y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los recursos humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de esta nueva gestión, asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de crear un clima organizacional adecuado. Ya que se ha detectado dentro de las debilidades del análisis FODA del Plan Estratégico Institucional, que el Clima Organizacional no es favorable, con debilidades en la comunicación interna y falta de identificación con la institución y según la última evaluación de cumplimiento de Plan Operativo Institucional de la Municipalidad Provincial de Tacna 2014, las actividades y tareas programadas a cada órgano no se cumplen eficientemente, siendo de regular a deficiente el cumplimiento de dichas tareas programadas, creando un efecto negativo sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, que aminora el desarrollo organizacional. Ello hace claro la ausencia de un buen estilo de liderazgo por los gerentes.

Los estudios han demostrado que el estilo de liderazgo autocrático predominante utilizado por los Gerentes de la Municipalidad Provincial de Tacna, afecta al clima organizacional de manera negativa, ello percibido por sus colaboradores de esta entidad estudiada.

Capítulo I, se refiere al Planteamiento del Problema, Antecedentes y Objetivos de la investigación, Teniendo como objetivo general: Analizar el estilo de liderazgo de los Gerentes y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015.

Capítulo II, Marco Teórico, se detalla todas las teorías del tema de estudio, se especifica el marco teórico, al igual que los términos utilizados en el trabajo de investigación; y por último se expone la hipótesis de investigación, teniendo como hipótesis general: El Estilo de liderazgo autocrático predominante de los Gerentes influye de manera negativa en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015.

Capítulo III, se expone la metodología aplicada para obtención de resultados, que me permitió el cotejo con las hipótesis planteadas, para el cual se empleó las técnicas de observación directa y la aplicación de una encuesta a la entidad de estudio.

Capítulo IV, se describe las características del área de investigación, que para el presente trabajo es la Municipalidad Provincial de Tacna.

Capítulo V, se realiza la exposición y análisis de los resultados obtenidos a través de la técnica de recolección de datos.

Por último se describen las conclusiones y las recomendaciones en las que se arribaron a través del presente trabajo de investigación, el cual espero que sea de utilidad para la organización objeto de estudio.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos tres años en la Municipalidad Provincial de Tacna, se ha identificado diferentes factores internos, que exigen cambios significativos llevando a la institución a realizar esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad: orientado hacia la reestructuración organizacional para mejorar la calidad de los servicios que demanda la ciudadanía y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales muy especialmente de los humanos.

La Municipalidad Provincial Tacna esta conformado por 292 trabajadores, donde existen 13 Gerentes con un estilo de liderazgo evidentemente inadecuado, que no genera un buen clima organizacional. Como lo demuestra en el Plan Estratégico Institucional 2015-2017 (PEI), documento de guía a mediano plazo, que desarrollan las acciones estratégicas de la entidad para el logro de los objetivos, donde se ha detectado dentro de las debilidades del análisis FODA del presente PEI y de años anteriores, que el Clima Organizacional no es favorable, con debilidades en la comunicación interna y falta de identificación con la institución y según la Evaluación del Plan Operativo Institucional 2014 (POI), documento de gestión

administrativa que contiene los objetivos, actividades y tareas institucionales programas a cada órgano, señala que el cumplimiento de dichas tareas programadas son de regular a deficiente, creando un efecto negativo sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, que aminora el desarrollo organizacional. Ello hace claro la ausencia de un buen estilo de liderazgo por los gerentes en la entidad.

Los problemas presentados por la Municipalidad Provincial de Tacna son claramente definidos por las variables de investigación: Estilos de liderazgo de los Gerentes y Clima Organizacional en sus respectivas dimensiones. Por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un gerente para conseguir los objetivos organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable, que sea democrático y participativo.

1.1.1. Formulación del problema

Problema General

¿De qué manera influye el estilo de Liderazgo de los Gerentes en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna, periodo 2015?

Problemas Específicos

PE1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Tacna, periodo 2015?

PE2. ¿Cómo se percibe el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Tacna, periodo 2015?

PE3. ¿Es factible proponer programas de capacitación para mejorar el estilo de liderazgo de los gerentes y de esta manera

optimizar el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Tacna?.

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de los antecedentes de investigación se describen los estudios y trabajos realizados que permitieron y sirvieron de fundamento teórico, directamente para poder consolidar con mucha claridad el trabajo de investigación:

1. Pedraja R.; Rodríguez, P. (2004). EN SU INVESTIGACIÓN TITULADA “EFECTOS DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE LA EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS”- FACULTAD DE INGENIERÍA CHILE, CONCLUYE QUE:

- Tanto la dimensión participativa como la colaborativa del liderazgo están presentes en alto grado en las organizaciones públicas. En tanto que el estilo de liderazgo instrumental está presente en un grado medio en las organizaciones públicas.
- El estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia en las organizaciones públicas.
- El estilo de liderazgo instrumental influye de modo negativo sobre la eficacia en las organizaciones públicas.

2. Cuadra, P.; Alejandro A.; Veloso, B., Constanza B. (2010). EN LA INVESTIGACIÓN TITULADA “GRADO DE SUPERVISIÓN COMO VARIABLE MODERADORA ENTRE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN, MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL”- FACULTAD DE INGENIERÍA CHILENA, CONCLUYE QUE:

- En relación la hipótesis: Grado de Supervisión ejercerá una influencia moderadora en la relación que se da entre

liderazgo general y la motivación laboral, de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, también se mantiene (se rechaza la hipótesis nula), por cuanto encontramos que la influencia del liderazgo en la motivación que explica el 24% de la varianza, con una correlación de 0,49, se ve afectada cuando se introduce la variable grado de supervisión. Cuando la supervisión es estrecha, se explica el 44% de la varianza, con una correlación de 0,66, y cuando el grado de supervisión es lejano, liderazgo sólo explica el 11% de la varianza de la motivación laboral, con una correlación de 0,33.

- En relación a la hipótesis: Grado de Supervisión ejercerá una influencia moderadora en la relación que se da entre liderazgo general y clima organizacional, también se mantiene. Los datos obtenidos en los análisis realizados desglosan la correlación general entre liderazgo y clima de 0,70, explicando el 49% de la varianza, en 0,77 cuando la supervisión es estrecha, lo que implica explicar el 59% de la varianza, y en 0,62 cuando el grado de supervisión es lejano, lo que explica el 39% de la varianza. Esta diferencia entre las correlaciones es significativa, de acuerdo a la prueba de diferencia entre dos coeficientes de correlaciones independientes de Preacher.

3. Corona, M. (2006). EN LA REVISTA DE UNAM. N° 233 TITULADA "INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN PUEBLA. MÉXICO", CONCLUYE QUE:

- Liderazgo autoritario generaba un clima organizacional inadecuado, pero a su vez generaba mayor producción docente a nivel pedagógico; el liderazgo democrático orientaba hacia un clima organizacional un tanto distendido, generando la

creatividad en los docentes. Se encontró una alta correlación entre el liderazgo autoritario y el clima organizacional explotador ($r= 0,76$), sin embargo existe una correlación moderada entre el liderazgo democrático y el clima organizacional participativo ($r= 0,51$).

4. Marbelis C. (2006) EN EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADA “ESTILOS DE LIDERAZGO Y SUS ENFOQUE GERENCIALES PARA EL ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL” - FACULTAD DE HUMANIDADES UNIVERSIDAD DE ZULIA - VENEZUELA CONCLUYE QUE:

- Las organizaciones en virtud de mantener altos niveles de eficacia y eficiencia requieren de la fusión de la figura del líder y del gerente. No pueden seguir separados porque la dinámica económica impuesta por la globalización exige ver a la empresa como un todo que muestre un alto rendimiento con el mínimo de pérdidas.
- La figura del líder-gerente hace inevitable la fusión de estilos de liderazgo y de los enfoques gerenciales. Ambos aspectos deben estudiarse con una visión vinculante porque la tendencia laboral amerita que se combinen actitud, personalidad con habilidades para elaborar tareas y controlar procesos administrativos.
- El gerente debe ser capacitado para que cumpla la doble función de gerenciar y liderizar a un grupo humano aprovechando al máximo los recursos de la organización. Con la finalidad de lograr objetivos y metas de la organización y del grupo de seguidores. Eso podrá elevar el rendimiento de la empresa.
- El líder-gerente no puede ver los procesos aislados unos de los otros, porque es necesario que prevalezca una visión holística en la que todos los aspectos puedan ser

considerados como partes de un “todo” en el cual hay que encontrar la esencia de las cosas, ya que esta es una forma de entender el grado de influencia que tiene sobre la realidad que se interviene y la que tiene esta sobre aquellas que la intervienen.

5. Cuevas, E. (2013). En el informe de aplicación practica titulada “análisis de los estilos de liderazgo en la empresa constructora piscis mg consultores contratistas generales s.r.l. en el periodo 2012” - de la escuela profesional de administracio una-puno concluye que:

- Los estilos de liderazgo practicados en la empresa constructora PISCIS MG CONSULTORES CONTRATISTAS GENERALES S.R.L, son el estilo LAISSEZ FAIRE es practicado en los siguientes mandos (Jefatura), Gerencia General, el Departamento de Finanzas, el Departamento Tecnico de Obras. Y el estilo de liderazgo DEMOCRATICO es practicado en los siguientes mandos (Jefaturas), en la oficina de Administración, y el Departamento de Recursos Humanos, Así también el estilo AUTOCRATICO es practicado por el Departamemnto de Logistico.
- Las caracterisricas básicas de los estilos de liderazgo practicados en la empresa constructora PISCIS MG CONSULTORES CONTRATISTAS GENERALES S.R.L. Para el estilo de liderazgo Laissez-Faire, mantiene minimo contacto y comunicación con sus subordinados, no se implica en la solución de diferencias de sus subordinados, permite a los miembros hacer lo que deseen, es permisivo y produce confucion. Para el estilo de liderazgo Democra, da ordenes de forma amistosa, hace reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes, explica el por que de llos objetivos y las políticas de la empresa, mantiene

a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecten, esta estrechamente relacionado con los demás integrantes. Para el estilo de Liderazgo Autocrático: no mantiene relaciones amistosas con su personal para imponer disciplina. Hace sentir a los demás que él es el que manda, castiga la desobediencia a los reglamentos para mantener la disciplina, establece objetivos de forma individual sin consulta alguna, forma la dependencia de los integrantes del grupo.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar el estilo de liderazgo de los Gerentes y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015.

Objetivos Específicos

OE1. Describir el estilo de liderazgo predominante de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015.

OE2. Explicar el clima organizacional percibido en la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015.

OE3. Proponer programar de capacitación en estilos de liderazgo gerencial que ayuden a mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Tacna.

CAPITULO II

MARCO TEORICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1. LIDERAZGO

2.1.1.1. Definición de Liderazgo

Según **Chiavenato, I. (1993)**. "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Según **Gibson (2003)**. define liderazgo como: "Una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas otras personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo.

Según **Davis (2003)**. El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para

alcanzarlos. Los tres elementos importantes en la definición son la influencia, apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos.

Según **Ralph M. Stogdill (1999)**, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- **En primer término**, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- **En segundo aspecto**, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- **El tercer aspecto** del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- **El cuarto aspecto** es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

- a) **Como cualidad personal de líder.** “Al comienzo de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitirán biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

- b) **Como función dentro de una organización comunidad o sociedad.** Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino “las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica.”

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. En síntesis, “el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.”

2.1.1.2. Importancia de liderazgo

Según **Ralph, M. Stogdill. (1999)**. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir:

- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.1.1.3. Características de un líder

Según **Gil, V. (1990)**. En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos.

Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (individuos súper especializados).

Aunque no todas las elites poseen técnicos. Entendemos el líder por las siguientes características:

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).
- c) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

- d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- e) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

2.1.1.4. Funciones del líder

Según (Hersey y Blanchard 1993)

- a) **Función en el equipo:** En el equipo los líderes cumplen cuatro funciones específicas: Primera, los líderes representan al equipo ante otros grupos e instituciones, consiguen los recursos necesarios, aclaran las expectativas de los demás sobre el equipo, reúnen

información externa y la comparten con los integrantes; Segunda, los líderes de los equipos solucionan problemas. Cuando el equipo tiene problemas y pide ayuda, los líderes convocan reuniones para tratar de resolverlos. Por lo general, la aportación del líder consiste en formular y conseguir los recursos del exterior para luego resolverlos conjuntamente; Tercero, los líderes son administradores de conflictos. El líder hace que los integrantes reflexionen sobre algunas interrogantes planteadas por el líder y así disminuyen las causas de los conflictos internos; Cuarto, los líderes son entrenadores (coaches). Aclaran expectativas y funciones, enseñan, apoyan, alientan y hacen lo que sea necesario para que los integrantes mejoren su desempeño en el equipo.

b) Función de mentor: Muchos líderes establecen relaciones de tutoría. Un mentor es una persona de más edad integrante de la organización que patrocina y apoya a otro integrante menos experimentado. Esta función de mentor comprende entrenar, asesorar y patrocinar. Como entrenadores (coaches), los mentores hacen que sus protegidos ejerciten sus habilidades. Como consejeros, brindan apoyo y fomentan la confianza.

c) Función en uno mismo: Los líderes eficaces ayudan a sus seguidores a dirigirse ellos mismos. Las personas son responsables, capaces y listas para ejercer su iniciativa sin restricciones externas. Ejemplifican el liderazgo en uno mismo, se observan, se fijan metas personales difíciles, se dirigen y se refuerzan. Hacen patentes estos comportamientos y alientan a los demás a practicarlos y a ejecutarlos. Alientan a los otros para que fijen sus metas, tener metas específicas y cuantitativas .

2.1.1.5. Estilos de Liderazgo

Según Jiménez, R. (2004). El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectar a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Quando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

En cuanto a la habilidad técnica nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

El otro elemento es su habilidad humana a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima.

Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo. El cual puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlarlo todo y del orientado a la persona hasta el orientado al trabajo, las metas o resultados.

Desafortunadamente no hay una respuesta absoluta acerca de cuál es el estilo de liderazgo más adecuado, o cual es el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias estar en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores

De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores, y a partir del grado de madurez de estos, establecer el estilo apropiado. El dirigente o líder deberá constantemente "sentir" a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá de utilizar en las diferentes situaciones que se presenten. Tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde. Esta forma de liderazgo es llamada liderazgo situacional y tiene sus ventajas y deficiencias según se utilice.

2.1.1.6. Tipos de Liderazgo

Según Likert, R. (1986) ha estudiado seriamente los tipos de líderes y administradores durante tres décadas. En el transcurso de estas investigaciones, Likert, desarrolló ciertos conceptos y enfoques importantes para la comprensión del comportamiento de los líderes. Likert, es un exponente de la administración participativa.

Concibe al administrador efectivo como aquel que se halla fuertemente orientado hacia los subordinados y que se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales en una unidad. Todos los miembros del grupo e incluso el administrador o líder, adaptan una relación de soporte en la cual, sienten un interés común y genuino en términos de necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas, puesto que va encaminado a las motivaciones humanas. Likert considera a este enfoque como el más apto para dirigir a un grupo. Como pautas para la investigación y para la aclaración de su concepto, Likert a postulado cuatro sistemas de administración, y que son los siguientes:

1. La Administración Autoritaria Explotadora
2. La Administración Benevolente o Autoritaria
3. La Administración Consultiva
4. La Administración de un Grupo Participativo

Y cada estilo o sistema de liderazgo incluye siete características operativas:

Carácter de las fuerzas motivacionales.

Carácter del proceso de comunicación.

Carácter del proceso de interacción-influencia.

Carácter del proceso de toma de decisiones.

Carácter de la fijación u ordenamiento del objetivo.

Carácter del proceso de control.

Características del desempeño.

Sistema I: La Administración Autoritario explotador. Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente.

Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

Sistema II: La Administración Benevolente - Autoritario, pero paternal. Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.

Sistema III: La Administración Consultivo, con derecho a tener la última palabra. Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

Sistema IV: La Administración Participativo y democrático. En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados.

Según **Fischman, D. (2005)**. El liderazgo transaccional ocurre cuando el líder toma la iniciativa para entrar en contacto con los demás en un intercambio de valores. Por tanto, las características clave son recompensas contingentes y dirección por excepción. Los resultados son el esfuerzo y la realización esperados. Dentro de sus características encontramos las siguientes. Se caracteriza por la interacción egoísta entre el líder y su seguidor, en la que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades. El líder hace la transacción con su seguidor sólo cuando existe la necesidad. El líder está más preocupado por cumplir los objetivos y las metas, mucho más que sus seguidores. El líder asume un rol más activo y promueve la motivación de su personal a través de posibles retribuciones sujetas a su desempeño. Donde existe dos tipos de gerencia:

- Gerencia por excepción: El líder busca, pasiva o activamente, sólo resolver los problemas que encuentra o los que su personal le presenta. En este caso el líder actúa sólo cuando existe la necesidad. Se trata de un líder o jefe preocupado por cumplir los objetivos y las metas, mucho más que por las personas con quienes trabaja.
- Gerencia por recompensas condicionadas: El líder asume un rol más activo y promueve la motivación de su personal a través de "recompensas"; condicionadas a cumplir las metas.

2.1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1.2.1. Definición

Según **Chiavenato, I. (2000)**. Arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Según **Goncalves, A. (2000)**. Expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

Según **García, M. (2003)**. El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Según **Zapata, D. (2008)**. El clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

Según **brunet, L. (2002)**. Señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, éstos son: la media múltiple de atributos

organizacionales, la media perceptiva de los atributos individuales y la media perspectiva de los atributos organizaciones:

- La media múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como:

“Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. (Brunet: 1997.17)”

- La media perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen al clima como:

“Elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización” (Brunet:1997.18)

- En la media perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como:

“Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconsciente) con sus miembros y con la sociedad.” (Brunet:1997.19)

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es:

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensa, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

2.1.2.2. Teoría del clima organizacional

Likert, R. (citado por Brunet, 1987) En su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Donde el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas sus capacidades y valores. Por lo tanto. La reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas esta la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas esta la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las perdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo **autoritario**: Sistema I Autoritarismo Explotador , Sistema II Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo **participativo**: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participacion en grupo.

Clima de tipo autoritario:

Sistema I Autoritarismo explotador.

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se

toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo:

Sistema III –Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de

clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV –Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de toma de decisiones.

Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la influencia individual y organizacional de acuerdo con las teorías

contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

2.1.2.3. Dimensiones y medida del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan al ambiente de las organizaciones.

Brunet, L. (2002). Afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los trabajadores.
2. **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los trabajadores y responder a sus necesidades.
3. **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en el que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. **Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establecen el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancia organizacionales.

Bowers y Taylor, En la Universidad de Michigan, los cuales estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

1. **Apertura a los cambios tecnológicos:** Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados. Es importante agregar el papel que debe jugar el trabajador como principal fuerza de impulso al desarrollo organizacional.
2. **Recursos Humanos:** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo. Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Existen otros factores que, a pesar de influir en la motivación, forman parte de las labores que realiza en la organización y lo constituyen las condiciones adecuadas para el desempeño.
3. **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección. Los distintos tipos de comunicación y los canales por donde viaja esta, son imprescindible para un eficaz desempeño.
4. **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la

organización. Es el Impulso interior que inicia y sostiene cualquier actividad, dirigiéndola al logro de un objetivo determinado. La verdadera motivación implica algo más profundo que la simple voluntad de hacer. Para una organización, la auténtica motivación de cualquiera de sus empleados debería suponer también la existencia de otras actitudes como: entusiasmo, deseo de participar, compromiso, fidelidad, orgullo de pertenencia, etc.

5. **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Algunas personas no le atribuyen importancia alguna al papel del liderazgo en las organizaciones, sin embargo la capacidad y habilidades de un líder para guiar y dirigir es vital para la obtención de los beneficios y la competitividad empresarial.

La motivación de Elton Mayo, en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento. El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas.

De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades. Toda necesidad no satisfecha

produce una frustración y origina ciertas conductas (Chiavenato, I. 2007) :

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alineación y apatía

2.2. MARCO CONCEPTUAL

LÍDER: Lider, es aquel cuya conducta posee: inteligencia, motivación, integridad personal, comunicación y relación interpersonal, desarrolla toma de decisiones, carisma, psicología de masas, habilidades como creatividad y buen humor.

LIDERAZGO: El liderazgo es, al mismo tiempo, una propiedad individual y un proceso. En cuanto a la propiedad individual, el liderazgo es una combinación de atributos y capacidades personales, entre ellos la visión, la energía y el conocimiento. En cuanto proceso, el liderazgo es la capacidad del individuo de crear una visión compartida del futuro. La creación de una visión compartida exige que el líder fije unos objetivos, motive al personal y cree una cultura de apoyo mutuo y de producción en la organización.

GERENCIA: La gerencia es un proceso mediante el cual se usan adecuada y eficientemente los recursos, es decir, la gerencia implica buena administración, eficiente y efectiva de todos los recursos que tiene una organización.

GERENTE: Persona que incita a hacer cosas a travez de otras personas, toman desiciones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás para conseguir las metas y objetivos trazados en las organizaciones.

AUTORITARIO: Actitud abusiva de la autoridad. Esta palabra se utiliza especialmente para describir sistemas de gobierno autoritarios de una nación o país.

BENEVOLENTE: Persona que quiere ser buena con los demás, sus sentimientos, dictan que las acciones que tiene que tomar deben beneficiar a los demás, incluso si su bienestar se ve comprometido. Filosóficamente, la benevolencia es el valor que se le aporta a las acciones, este valor es positivo y es concebido para que todas las acciones a partir de esta, estén constituidas para hacer el bien.

CONSULTIVO: Discutir los diferentes temas con los trabajadores antes de tomar una decisión y no la toma sin conocer cuál es su opinión. En definitiva, se comunica con los trabajadores, conoce su opinión y luego decide.

PARTICIPATIVO: Analiza con los trabajadores las diferentes cuestiones y toma las decisiones en grupo. Cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones.

MOTIVACION: Voluntad que tiene los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

EL clima organizacional es la personalidad de la empresa, y puede variar de la misma forma en que puede cambiar el clima atmosférico.

El clima organizacional son las percepciones compartidas por los miembros de una empresa con respecto a su trabajo, y abarca el ambiente físico de éste, las relaciones interpersonales y otras regulaciones que se pueden dar en torno al trabajo mismo.

OBJETIVO: Es el resultado final hacia el cual cualquier organización aspira o quiere llegar a alcanzar, los objetivos son generales en tanto que las metas más específicas y por tanto son más operativas en la vida práctica. Las metas y los objetivos brindan orientación y reflejan las condiciones deseadas que son necesarias para que se mejore el desempeño de la organización.

PERCEPCIÓN: La percepción es un evento sobre el tiempo, una reacción instantánea de una estimulación exterior para proveer una experiencia significativa, evento que tiene sus raíces más allá de los límites del conocimiento y que tiene que ver más con la memoria y las emociones.

PLANIFICACIÓN: La planificación es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento. El cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

TOMA DE DECISIONES: Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial.

INFLUENCIA: Es el poder o la autoridad de alguien sobre otro sujeto. Ese poder puede utilizarse para intervenir en un negocio, para obtener

una ventaja o para ordenar algo. En otras palabras, la influencia es la capacidad de controlar y modificar las percepciones de los demás.

La influencia es la habilidad que puede ostentar una persona, un grupo o una situación particular, en el caso que sus consecuencias afecten a una amplia mayoría de personas, de ejercer un concreto poder sobre alguien o el resto de las personas.

2.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

Hipótesis General

El Estilo de liderazgo autocrático predominante de los Gerentes influye de manera negativa en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015.

Hipótesis Específicos

HE1. El estilo de liderazgo predominante de los gerentes es inadecuado para el cumplimiento de objetivos institucionales en la Municipalidad Provincial de Tacna.

HE2. Se percibe un clima organizacional regular por un inadecuado estilo de liderazgo predominante en la Municipalidad Provincial de Tacna.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la Investigación

Tomando como referencia la tipología considerada por Hernández, Fernández y Baptista (2006), se ha elegido el enfoque Cuantitativo, debido a que se hace uso de la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías; así también es sobre la base de la revisión de la literatura que se construye un marco teórico (que habrá de guiar el estudio). Y porque este enfoque utiliza el razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de ésta se derivan las expresiones lógicas denominadas hipótesis.

3.2. Metodo de Investigación

Como consecuencia de la formulación de las hipótesis planteadas para el presente trabajo de investigación y tomando como referencia las dimensiones señaladas por Hernández, Fernández y Baptista (2006), se aplicará el método de investigación Deductivo; teniendo en cuenta que es ésta la lógica que utiliza el enfoque Cuantitativo, de lo general a lo particular (de las leyes y la teoría, a los datos).

3.3. Tipo de Investigación

Tomando como referencia la tipología considerada por Hernández, Fernández y Baptista (2006) se ha elegido el tipo de Investigación Descriptiva, puesto que mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2010) y explicativa, porque pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian.

Por tanto, el tipo de la investigación es de tipo descriptivo explicativo.

3.4. Operacionalización de variables

X1: Estilo de liderazgo

Dimensiones - indicadores:

X1.1: Estilo de liderazgo Autocrático.

X1.1.1. Carácter de las fuerzas motivacionales.

X1.1.2. Carácter del proceso de comunicación.

X1.1.3. Carácter del proceso de toma de decisiones.

X1.1.4. Carácter de la fijación u ordenamiento del objetivo.

X1.2: Estilo de liderazgo Benevolente autoritario.

X1.2.1. Carácter de las fuerzas motivacionales.

X1.2.2. Carácter del proceso de comunicación.

X1.2.3. Carácter del proceso de toma de decisiones.

X1.2.4. Carácter de la fijación u ordenamiento del objetivo.

X1.3: Estilo de liderazgo Consultivo.

X1.3.1. Carácter de la fijación u ordenamiento del objetivo.

X1.3.2. Carácter del proceso de toma de decisiones.

X1.3.3. Carácter del proceso de comunicación

X1.3.4. Carácter de las fuerzas motivacionales.

X1.4: Estilo de liderazgo Participativo.

X1.4.1. Carácter de la fijación u ordenamiento del objetivo.

X1.4.2. Carácter del proceso de toma de decisiones.

X1.4.3. Carácter del proceso de comunicación

X1.4.4. Carácter de las fuerzas motivacionales.

Y1: Clima Organizacional

Dimensiones e indicadores:

Y1.1. Métodos de mando.

Y.1.1.1. Forma en que se utiliza el liderazgo para influir.

Y1.2. Motivación

Y.1.2.1. Procedimientos que se utilizan para motivar.

Y1.3. Comunicación

Y.1.3.1. tipo de comunicación.

Y1.4.- Planificación

Y.1.4.1. sistema de fijación de objetivos.

3.5. Diseño de la Investigación

Para determinar el diseño del proyecto de investigación, se ha tomado como referencia la clasificación realizada por Hernández, Fernández y Baptista (2006), se ha elegido el Diseño No Experimental quien lo define como: Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Es decir se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.

3.6. Nivel de la Investigación

Para la elección del Nivel Investigación se ha elegido el Ex Post Facto, tomado como referencia la clasificación hecha por Kerlinger (1985), quien la define como: una búsqueda sistemática empírica, en la cual el investigador no tiene control directo sobre las variables independientes, porque ya acontecieron tanto su influencia como sus

manifestaciones o por ser intrínsecamente no manipulables; y además tomando también como referencia a Ary, Jacobs y Razavieh (1982), que señalan que en el Nivel de Investigación Ex post facto las variables independientes no se manipulan sino se les mide y se observa para determinar su influencia en las variables dependientes, es más, que ya se dieron ambas y lo único que el investigador hace es detectarlas basándose en los datos que existen.

3.7. Población y Muestra

La población está conformada por todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, siendo un total de 292 personas que ocupan un puesto laboral como secretaria (o), auxiliar, técnico, especialistas y otros. Fuente: Cuadro de Asignación de Personal vigente (CAP-2010).

Muestra

Según H. Ñaupas (2011) pág. 186. El Tamaño de muestra se obtiene aplicando la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2 (N-1) + Z^2 .pq}$$

Donde:

Z = 1.96 (95% nivel de confianza)

p = 0.6

q = 0.4

E = 0.05 (5% nivel de error)

N = 292

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2 (N-1) + Z^2 .pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.6)(0.4)292}{(0.05)^2 (291) + (1.96)^2 (0.6)(0.4)}$$

$$n = \frac{3.8416(0.24)292}{(0.0025) 291 + 3.8416 (0.24)}$$

$$n = \frac{269.21932}{1.649484}$$

$$n = 163$$

3.8. Técnicas de Investigación o acopio de datos

Técnica

Para la recolección de la información o datos necesarios, se recurrió por la siguiente técnica:

Observación directa: Es la técnica que se utilizó mediante el empleo de los sentidos para investigar los hechos que suceden en la realidad, el análisis del estilo de liderazgo de los gerentes y como influye en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna. Son opiniones que surgen de la experiencia, actos presenciales y vivenciales en el centro de la investigación, en este caso las Gerencias de la entidad en estudio.

Encuesta: Considerado que esta técnica viene a constituirse como una fuente principal, ya que a través del cuestionario estructurado de preguntas formuladas y expresadas en un lenguaje común. Es un proceso a través del cual conseguimos datos de información primaria a través de los trabajadores que conforman a entidad de estudio.

3.9. Instrumento

Cuestionario, quizá la más importante ya que nos permitió recopilar información requerida de las dos variables en el estudio sobre la influencia del estilo de liderazgo de los gerentes y el clima organizacional, percibido por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

El referido instrumento se caracteriza por ser formal y estructurado, constando de una sección preliminar de carácter informativo e instructivo, donde se explica el propósito de la encuesta y se señalan las recomendaciones que han seguido los encuestados para que los datos suministrados sean objetivos y veraces; así mismo el agradecimiento por su participación.

La primera parte del cuestionario, tiene el propósito de recabar información vinculada directamente con las variables de liderazgo y en la segunda parte sobre el clima organizacional.

El instrumento se elaboró en base a los conceptos de liderazgo de Likert, R. y Clima Organizacional de Luc Brunet.

Los ítems de las encuestas de estudio, se redactaron y organizaron por parte del autor, de tal forma que permitieron recopilar datos válidos y confiables, utilizando una escala de medición de respuestas múltiples:

SIEMPRE, Indica que la presencia del hecho es permanente (en todo o cualquier tiempo o continuamente)

CON FRECUENCIA, Se refiere a la repetición a menudo de un hecho. Es de observancia usual, periódico o continuo.

ALGUNAS VECES, La presencia de este hecho es esporádica, y se atribuye a ciertas oportunidades de tiempo, de lugar u otras circunstancias. Se presenta con ciertos intervalos de tiempo.

RARA VEZ, Cuando el hecho se presenta con muy poca frecuencia, es anormal o increíble.

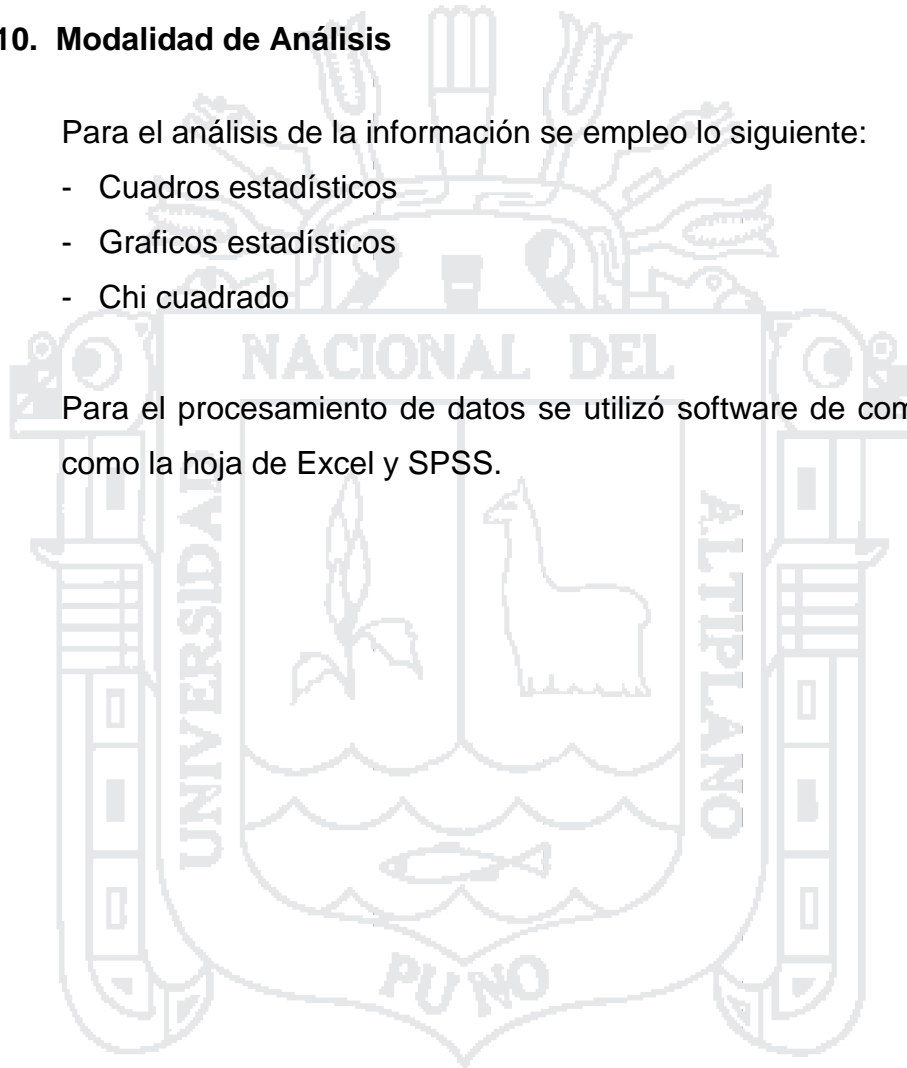
NUNCA, Significa negación, inexistencia de algún hecho o comportamiento.

3.10. Modalidad de Análisis

Para el análisis de la información se empleo lo siguiente:

- Cuadros estadísticos
- Graficos estadísticos
- Chi cuadrado

Para el procesamiento de datos se utilizó software de computadora como la hoja de Excel y SPSS.



CAPITULO IV

CARACTERÍSTICAS DEL AREA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Descripción local

La ciudad de Tacna fue creada el 25 de junio de 1855 sobre la base de las reducciones indígenas de la colonia, mientras que la creación de la provincia de Tacna es en la misma fecha de creación del departamento, el 25 de junio de 1875.

4.2. Ubicación y Límites

La provincia de Tacna, se encuentra ubicada al extremo sur occidental de la Región Tacna y del País.

Los límites de la Provincia son:

Por el Nor-Oeste y Norte: Limita con las provincias de Jorge Basadre, Candarave y Tarata. El límite se inicia en la desembocadura de la quebrada Los Mendocinos en el Océano Pacífico, en un punto de coordenada UTM 8011,4 Km N y 299,8 Km E.

Por el Este y Sur Este: Limita con las Repúblicas de Bolivia y Chile. El límite se inicia en la intersección del río Caño con el límite internacional Perú - Bolivia, continúa en dirección general Sur hasta el Hito N° 80 -frontera Perú - Bolivia - Chile (Tripartito). De este punto el límite continúa

por línea de frontera con la República de Chile desde el Hito N° 80 hasta el Hito N° 01 (Océano Pacífico).

Por el Sur-Oeste: Actualmente se fijó una nueva delimitación marítima, la cual fue establecida por la Corte de la Haya; la frontera marítima entre el Perú y Chile inicia en el hito número 1 y se proyecta en paralelo hasta las 80 millas marinas. En este punto, el tribunal definió una línea equidistante y a partir de ahí adquiere una dirección sur hasta un punto B, bajando (en línea recta y a la altura de las 200 millas) hasta un punto C.

4.3. **Ámbito de estudio**

El ámbito de estudio refiere a La Municipalidad Provincial de Tacna, institución de servicio a la comunidad tacneña, que actúa bajo la Ley Orgánica de Municipalidades, posee autonomía económica, administrativa y financiera. El funcionamiento de la Municipalidad Provincial de Tacna se ampara en la Ley N° 6327.

VISION INSTITUCIONAL 2015-2017

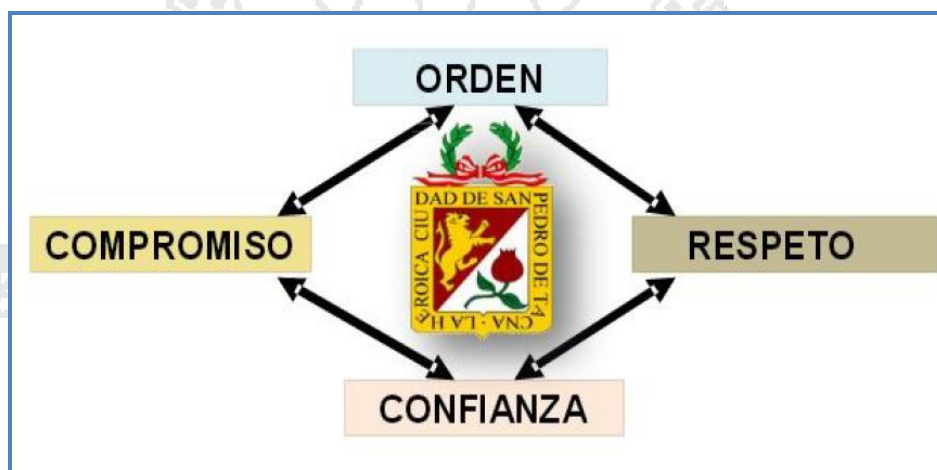
“SOMOS UN GOBIERNO LOCAL ABIERTO, PLANIFICADOR, EFICIENTE Y EFICAZ, MODERNO, CONCERTADOR, PROMOTOR DEL DESARROLLO SOSTENIBLE CON VALORES INSTITUCIONALES, QUE BRINDA SERVICIOS DE CALIDAD”

MISION INSTITUCIONAL

NUESTRA MISION ES BRINDAR SERVICIOS PÚBLICOS DE CALIDAD A TRAVÉS DE UNA GESTIÓN MODERNA, EFICIENTE, TRANSPARENTE, CON EL FIN DE ENTREGAR A LOS VECINOS UNA CIUDAD SEGURA, ORDENADA PARA DESARROLLARSE Y VIVIR MEJOR.

Valores Institucionales

Los valores en que se sustenta el trabajo de todos y cada uno de los actores de la Institución municipal, han sido trabajados en talleres y priorizados por autoridades y funcionarios para cumplir la VISION de la Municipalidad, siendo estas:



Orden. El orden no solo implica la manera de efectuar el trabajo en coordinación y armonía entre sus áreas funcionales, sino también en el buen aspecto personal, la planificación y distribución del tiempo, el adecuado y cuidadoso uso de los bienes de la institución, la disciplina y el debido comportamiento de acuerdo a las normas internas y externas de cumplimiento general y obligatorio de todo servidor público.

Respeto. Adecuación de la conducta del servidor municipal hacia la comprensión, la tolerancia, el aprecio y la valoración de las cualidades de su entorno institucional interno y externo: En el respeto a los niveles jerárquicos, propiciar el compañerismo, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, aceptando las ideas de los demás, aun cuando éstas pudieran ser discrepantes. En el externo, el

buen trato hacia el ciudadano y la atención oportuna y justa a sus demandas.

Confianza. La confianza está ligada al cumplimiento de los compromisos asumidos, al clima y cultura organizacional saludable que coadyuve a desarrollar una gestión por resultados y la observancia a la normatividad aplicable a los gobiernos locales en procura del bien común sin discriminación ni privilegios. Para que ello ocurra, resultará necesario que la entidad sea administrada de manera transparente y con la participación de la ciudadanía y sus representantes.

Compromiso. Los gestores públicos locales, deben actuar con compromiso dentro de sus derechos y obligaciones de acuerdo con las políticas, planes y programas institucionales, asumiendo su rol de agente de cambio y promotor del desarrollo institucional y local. Implica la fidelidad hacia la institución municipal: la fidelidad a la institución, para actuar de manera tal que se preserve los intereses institucionales por encima de cualquier interés personal.

OBJETIVOS PRIORIZADOS EN EL POI 2014

N°	OBJETIVO INSTITUCIONAL PRIORIZADO	UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE
1	<p>SALUD Y SANEAMIENTO INTEGRAL: Impulsar el sistema integral de manejo de residuos sólidos tendientes a su progresiva selección en la fuente y reciclaje. Continuar brindando el servicio de limpieza pública y mantenimiento de áreas verdes iniciando acciones para el sinceramiento de costos y reforzamiento del monitoreo y vigilancia de la calidad del agua, suelo y aire conducentes al mejoramiento de la calidad de vida de la población de la ciudad de Tacna</p>	<p>G.S.P.L. S.G.de G.A. y S.</p>
2	<p>ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y DESARROLLO URBANO AMBIENTAL: Formular e implementar los instrumentos técnicos de ordenamiento territorial y de planeamiento urbano afín de garantizar el desarrollo ordenando y sostenible de la provincia y de la ciudad de Tacna. Construir, mejorar y mantener la infraestructura peatonal y vial de la ciudad con mayor énfasis en el centro histórico y cercado del distrito Tacna así como enfatizar mayores acciones en la regulación, control y fiscalización del transporte público de pasajeros.</p>	<p>G.D.U. S.G.A.T.y S.G.T.P. y T G.I.O G.T.T.</p>

3	<p>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y GOBERNABILIDAD: Actualizar los documentos de gestión orientado a la simplificación administrativa y promoción del empleo local y el desarrollo económico de la ciudad. Incrementar la recaudación tributaria a fin de garantizar el mejoramiento y modernización de la gestión municipal Incorporar gradualmente la sustentabilidad económica financiera de los servicios y programas municipales con el uso de TIC, optimización de procedimientos administrativos y la transparencia pública Fortalecer las capacidades del capital humano de la institución y la participación ciudadana en la gestión municipal.</p>	<p>O.P.P. y R. G.G.T. S.G.de P.F R S.G. de P.F R S.G. de F.T. G.D.E. S. S.G. D. E. G.AD. S.G. D.C.H. S.G.E. e I.</p>
4	<p>DESARROLLO HUMANO, EDUCACION, CULTURA, DEPORTE Y PROGRAMAS SOCIALES: Ampliar y mejorar la Infraestructura de atención a pacientes de TBC y otros riesgos sanitarios. Construir y mejorar la infraestructura deportiva y recreativa de las Juntas vecinales de la ciudad de Tacna. Promocionar y organizar actividades artística, culturales y de apoyo a las familias y organizaciones sociales de base. Mejorar y ampliar la cobertura de atención de los programas sociales del distrito de Tacna.</p>	<p>G.D.E.S S.G.D.S .y PV S.G.J.E.C.D .y R</p>
5	<p>SEGURIDAD CIUDADANA Y DEFENSA CIVIL Mejorar y ampliar la cobertura del servicio de Seguridad ciudadana en base al servicio del patrullaje móvil integrado. Optimizar el nivel de prevención y organización de la población ante la contingencia de desastres naturales y antrópicos</p>	<p>S.G. de S. C. S.G. T. D.C.</p>
6	<p>DESARROLLO ECONOMICO Y COMPETITIVIDAD Proseguir con la administración de los mercados de abastos y centros comerciales incorporando paulatinamente el sinceramiento de los costos de los servicios así como su mayor eficacia y eficiencia. Promocionar, apoyar y organizar ferias y exposiciones sobre la variedad y calidad de la producción local.</p>	<p>S.G. de C. S. G. D.E.</p>

Fuente: POI 2014-OPPyR

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DEL POI 2013-2014

CUADRO N°01
PONDERACIÓN PARA EVALUACIÓN

CALIFICATIVO	PUNTUACION
BUENO-EFICAZ	80% a mas
REGULAR	60% a 79%
DEFICIENTE	Menos de 59%

Fuente: POI 2014-OPPyR

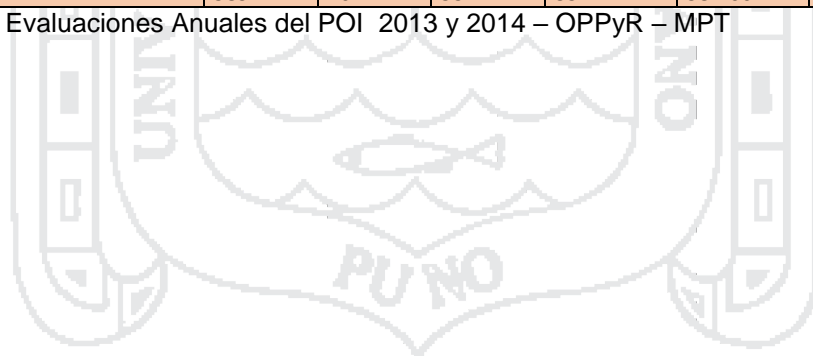
Los resultados de las evaluaciones para las 23 actividades presupuestarias apenas 04 actividades alcanzan un puntaje mayor a 90% y estas se consideran como BUENAS, son actividades presupuestarias: Elaboración de PIPs, Programa PANTBC, Apoyo a la Ciudadanía y Familia y la actividad presupuestaria Promoción y Conciencia Turística con 94%, 93%, 93% y 92% respectivamente, como deficiente se tiene la actividad mantenimiento vial local con un 58% que se considera como DEFICIENTE, los demás tienen como resultado de REGULAR ya que se encuentra entre 60 y 89%.

CUADRON°02
COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL POI (Plan Operativo Institucional) AÑOS 2013 Y 2014

N/O	ACTIVIDADES PRESUPUESTARIAS	PROGRAMACIÓN ANUAL 2013	RESULTADO DE EFICACIA ANUAL (%)	PROGRAMACIÓN ANUAL 2014	RESULTADO DE EFICACIA ANUAL (%)	PROMEDIO PROGRAMA CIÓN ANUAL	PROMEDIO RESULTADO EFICACIA (%)	CALIFICATIVO
1	Conducción y orientación superior	74	69.00	51	78.00	63	73.50	Regular
2	Gestión Administrativa	138	76.00	80	79.00	109	77.50	Regular
3	Acciones de Control y Auditoría	8	68.00	6	80.00	7	74.00	Regular
4	Elaboración de perfiles			11	94.00	11	94.00	Bueno
5	Adm. Recursos Municipales	37	79.00	28	85.00	33	82.00	Regular
6	Cond.y Manejo de los Reg. Civiles	6	88.00	7	88.00	7	88.00	Regular
7	Serenazgo	30	67.00	6	96.00	18	81.50	Regular

8	Prevención y Mitigación Desastres			14	76.00	14	76.00	Regular
9	Promoción de Comercio	76	93.00	77	82.00	77	87.50	Regular
10	Mantenimiento Vial Local			4	58.00	4	58.00	Deficiente
11	Preven.Superv.Control Cir. terrestre	64	85.00	59	84.00	62	84.50	Regular
12	Control, aprovecha. y calidad ambiental	9	93.00	17	70.00	13	81.50	Regular
13	Servicio de Limpieza Publica	7	72.00	10	77.00	9	74.50	Regular
14	Mantenimiento de Parques y Jardines	11	51.00	25	85.00	18	68.00	Regular
15	Planeamiento urbano	24	82.00	31	73.00	28	77.50	Regular
16	Prom e incent.activ art. y culturales	9	77.00	21	89.00	15	83.00	Regular
17	Programa Vaso de Leche	12	83.00	12	70.00	12	76.50	Regular
18	Prog.Complem Alimentaria	11	74.00	5	94.00	8	84.00	Regular
19	Programa (PANTBC)			3	93.00	3	93.00	Bueno
20	Apoyo al Ciudadano y Familia	45	92.00	35	95.00	40	93.50	Bueno
21	Prom. y Desarrollo de Org. Soc. Base.	17	65.00	24	86.00	21	75.50	Regular
22	Control Sanitario	11	46.00	7	78.00	9	62.00	Regular
23	Promoción y Conciencia turística 2013			4	92.00	4	92.00	Bueno
		589	76-R	537	83-R	581.00	79.89%	Regular

Fuente: Evaluaciones Anuales del POI 2013 y 2014 – OPPyR – MPT



ANÁLISIS DE FODA INSTITUCIONAL.

**CUADRO N° 03
ANÁLISIS FODA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA - 2015**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Asignación de recursos provenientes del Programa de incentivos del MEF. Infraestructura básica para actividades culturales, sociales y deportivos existentes. Se cuenta con personal y servidores calificados con experiencia en gobierno local y se adapta a equipos de trabajo. Se cuenta con un canal de dialogo con la población, capacidad de organización y juntas vecinales consolidadas. Se cuenta con infraestructura municipal, comunal, recreativa, centros de refugio, seguridad ciudadana, estaciones de servicio y de terminales. Herramientas de planificación y de gestión urbana actualizada (PAD, ZE y PDU), observatorio urbano. Ubicación estratégica y geopolítica de la provincia a nivel nacional e internacional.</p>	<p>Sociedad civil organizada y existencia de instituciones públicas y privadas para alianzas estratégicas. Aceptación favorable por parte de la población, a las políticas de diálogo directo con su autoridad municipal. Instituciones educativas de nivel superior y técnico que fomentan el desarrollo de capital humano. Mercado laboral calificado en gestión municipal. Existencia del Plan Nacional de Incentivos de la Gestión Pública – MEF. Existencia de tecnologías de información y comunicación. Condiciones favorables para los inversionistas y de las actividades comerciales productivas. Implementación de la Ley Servir.</p>
DEBILIDADES	AMENAZA
<p>Desconocimiento de las políticas de gestión de parte de los servidores. Coordinaciones y reuniones poco efectivas. Inadecuadas políticas y deficiente gestión de capital humano. Clima y cultura organizacional no favorable. Sistemas y procesos desarticulados, desconocimiento de sistemas estadísticos institucionales. Inadecuados equipos informáticos y carencia de un sistema de comunicación. Limitados recursos para el sostenimiento del programa de seguridad ciudadana, parques y jardines, limpieza pública por falta de cultura tributaria. Local de infraestructura municipal inadecuada para brindar un servicio de calidad. Falta de regulación del sistema de propiedad inmobiliaria municipal. Subvención de los costos operativos de mercados y centros comerciales y terminal terrestre por injerencia política en la propuesta técnica del sinceramiento de las tasas. Inadecuado control de desarrollo urbano.</p>	<p>Reducido presupuesto para asumir las nuevas funciones transferidas por el gobierno central y la redistribución del canon y otros. Disposiciones judiciales que afectan la organización municipal. Intromisión de funciones del gobierno regional. Incremento de la delincuencia e inseguridad ciudadana. Incremento de la migración y mayor demanda de servicios básicos. Débil conciencia cívica y de valores de los vecinos. Incremento de los niveles de contaminación ambiental, indiferencia e incumplimiento de normas legales de protección del medio ambiente, recursos naturales e instalación de nuevos centros poblacionales por parte de las autoridades locales. Medios de comunicación escrita, hablada y televisiva distorsionan información sobre la gestión. Ubicación geográfica en zona sísmica de alto riesgo, desastres naturales.</p>

Fuente: OPP y R. - FODA .

Debilidades

Coordinaciones y reuniones poco efectivas.

Se puede concluir de las evaluaciones del POI sobre el particular que si bien las unidades orgánicas tienen muchas reuniones de coordinación, pero estos no tienen mayor impacto, es el caso de los presupuestos participativos, donde la sociedad civil organizada participa, pero lo que se plantea como proyectos priorizados no siempre son ejecutados de acuerdo a lo programado, lo que trae como consecuencia la poca credibilidad hacia las autoridades democráticamente elegidas.

Esto se debe a falta de un sistema de planificación que defina objetivos claros y mensurables, tomando en cuenta las brechas de necesidades de la población, la entidad no cuenta con tableros de indicadores cuantitativos y cualitativos para monitorear su gestión en los diferentes niveles de objetivos y responsabilidades.

Inadecuadas políticas y deficiente gestión de capital humano.

Esta debilidad es explicada por la coexistencia de distintos regímenes laborales y por falta de un marco legal e institucional. Al no existir políticas institucionales integrales y coherentes para la inducción, desarrollo y medidas disciplinarias del personal y falta de políticas de capacitación, existe personal no motivados, que no se identifica con la institución, los cargos existentes dentro de la estructura orgánica no son cubiertas con personal que tenga el perfil necesario, más bien estos cargos son cubiertos por compromisos políticos y sin la experiencia necesaria.

Igualmente no existe manejo racional del personal, existe una saturación y duplicidad de funciones, especialmente en puestos claves de la organización.

Clima y cultura organizacional no favorable.

Existe clima y cultura organizacional no favorable para desarrollo local, debido a que el personal no mantiene una identificación con su entidad, debido a la existencia de diferentes niveles remunerativos e incentivos laborales, el personal es renuente a trabajar en equipo, con ciertos niveles de comunicación interna, no motivado y una actitud indiferente a los valores corporativos, existiendo fragilidad en el principio de autoridad.

Sistemas y procesos desarticulados, desconocimiento de sistemas estadísticos institucionales.

La entidad municipal requiere instrumentos de gestión acorde a la política de modernización de gestión del Estado, por lo que la planificación, los presupuestos por resultados debe practicarse por todas las unidades orgánicas y estos deben ser evaluados y retroalimentados.

No existen indicadores de evaluación, lo que no permite adoptar medidas en su oportunidad.

Inadecuados equipos informáticos y carencia de un sistema de comunicación.

Existen áreas y/o unidades orgánicas donde el sistema informático no está actualizado ni está interconectado con los sistemas administrativos de apoyo, tampoco existe intercomunicación, ni mantenimiento oportuno para brindar un servicio de calidad y oportuno, debido a falta de personal especializado y presupuesto para solucionar los problemas en forma oportuna.

Estructura Orgánica

La Municipalidad Provincial de Tacna, para el cumplimiento de su misión, logro de sus objetivos y cumplir su función de promotor de desarrollo local cuenta con una estructura orgánica de acuerdo a sus funciones y competencias:

ORGANOS DE GOBIERNO

Concejo Municipal
Comisión de Regidores
Alcaldía

ORGANO DE ALTA DIRECCIÓN

Gerencia Municipal

INSTANCIAS CONSULTIVAS, DE PARTICIPACION Y DE COORDINACION

Comisiones de Regidores
Consejo de Coordinación Local Provincial
Plataforma Provincial de Defensa Civil
Comité Provincial de Seguridad Ciudadana
Comité Multisectorial de Defensa del Niño y Adolescente
Comité de Administración del Programa Vaso de Leche
Junta de Delegados Vecinales Comunes
Consejo Local de Participación de la Juventud
Comité de Desarrollo Turístico
Comité de Desarrollo Agropecuario y/o Agroindustrial
Consejo Participativo Local de Educación
Consejo Local de Ciencia y Tecnología
Comité de Gerencias

ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL

Oficina de Control Institucional

ORGANO DE DEFENSA JUDICIAL

Oficina de Procuraduría Pública Municipal

ORGANOS DE ASESORAMIENTO

Sub Gerencia de Programación e Inversiones

Sub Gerencia de Supervisión de Proyectos

Gerencia de Asesoría Jurídica

Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Cooperación Técnica

ORGANOS DE APOYO

Oficina de Secretaría General y Archivo Central

Oficina de Comunicación y Protección al Ciudadano

Gerencia de Administración

Sub Gerencia de Logística

Sub Gerencia de Contabilidad

Sub Gerencia de Tesorería

Sub Gerencia de Bienes Patrimoniales

Sub Gerencia de Informática y Estadística

Gerencia de Gestión de Recursos Humanos

ORGANOS DE LINEA

Gerencia de Desarrollo Urbano

Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial y Licencias

Sub Gerencia de Gestión del Riesgo de Desastres

Gerencia de Gestión Tributaria

Sub Gerencia de Política Fiscal y Recaudación

Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria

Oficina de Ejecutoría Coactiva

Gerencia de Gestión Ambiental

Sub Gerencia de Protección Ambiental

Gerencia de Transporte y Seguridad Ciudadana

Sub Gerencia de Transporte Público y Tránsito

Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana y Policía Municipal
Sub Gerencia de Comercialización
Gerencia de Desarrollo Económico Social
Sub Gerencia de Desarrollo Social, Participación Vecinal y Salud Pública
Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo
Sub Gerencia de Juventud, Educación, Cultura, Deporte y Recreación

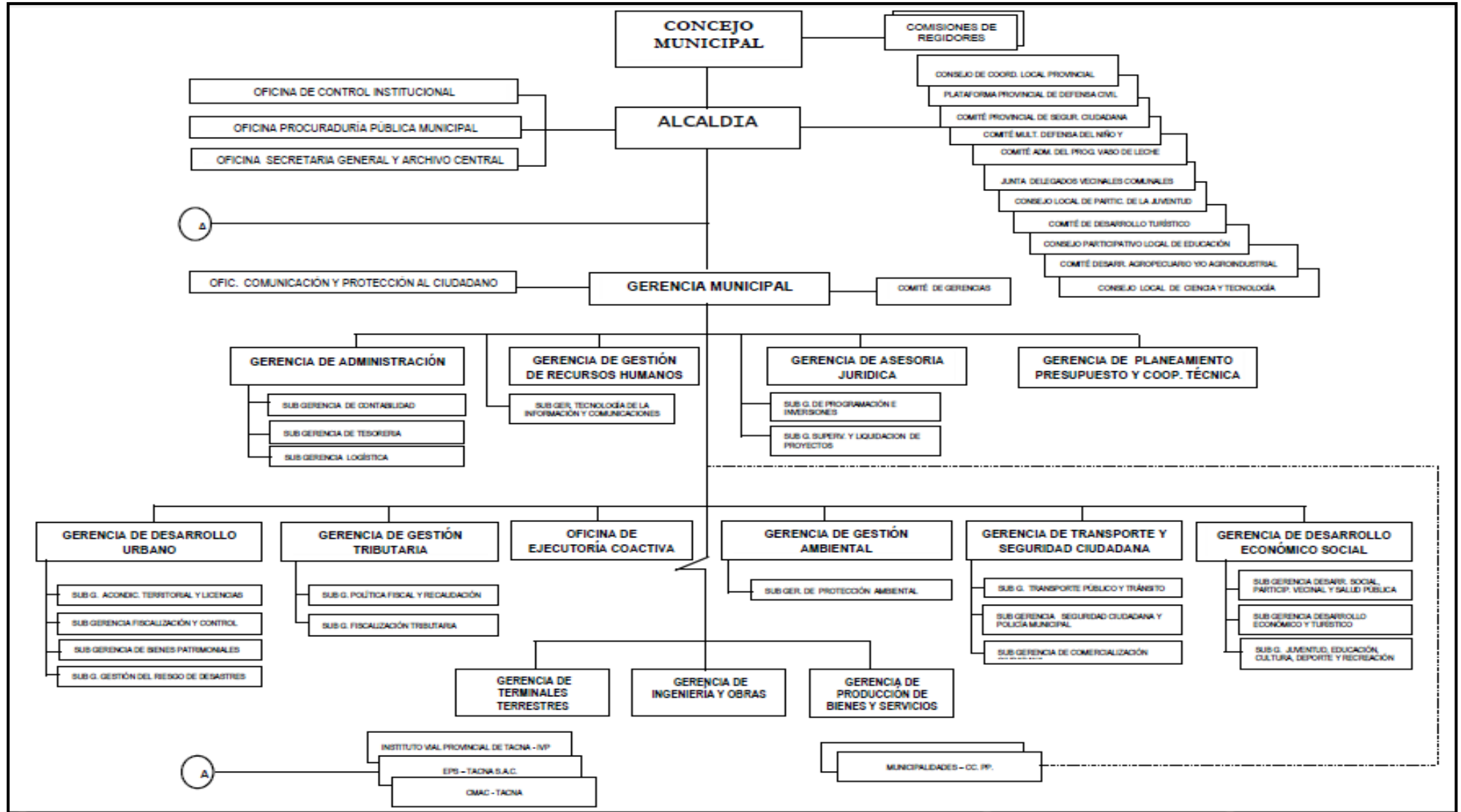
ORGANOS DESCONCENTRADOS

Gerencia de Terminales Terrestres
Gerencia de Ingeniería y Obras
Gerencia de Producción de Bienes y Servicios

ORGANOS DESCENTRALIZADOS

Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento-Tacna (EPS Tacna-S.A.)
Caja Municipal de Ahorro y Crédito-Tacna (CMAC Tacna)
Centro Poblado Los Palos
Centro Poblado La Yarada
Centro Poblado La Natividad
Centro Poblado Francisco Bolognesi

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA



**DIRECTORIO DE GERENCIAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
TACNA**

N°	GERENCIA
1	GERENCIA MUNICIPAL Sr. Ricardo Bartesaghi del Carpio
2	GERENCIA DE ASESORÍA JURÍDICA Abog. Fernando Acevedo
3	GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y COOPERACIÓN TÉCNICA Lic. Juan Cervantes Lopez
4	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN CPCC. Antonia Casaretto Flores
5	GERENCIA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Mg. Marlene Leon Rosado
6	GERENCIA DE DESARROLLO URBANO Ing. Manuel Salcedo Franco
7	GERENCIA DE GESTIÓN TRIBUTARIA Abog. Elizabeth Megia Medrana
8	GERENCIA DE GESTIÓN AMBIENTAL Ing. Denis Gutierrez
9	GERENCIA DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD CIUDADANA Comandante Luis Reynaldo Gevara Campos
10	GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL Doc. José Flores Guerrero
11	GERENCIA DE TERMINALES TERRESTRES Doc. Alejandro Lombardi
12	GERENCIA DE INGENIERÍA Y OBRAS Ing. Percy Álvarez Melchor
13	GERENCIA DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS Ing. Tito Laura Chacon

Fuente: Imagen Institucional de la Municipalidad Provincial de Tacna

CAPITULO V

5.1. EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo, se presenta la exposición y análisis de los resultados hallados a través de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, en el que se aplica el cuestionario a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna de las diferentes unidades organicas.

5.1.1. OBJETIVO ESPECIFICO N°1

Describir el estilo de liderazgo predominante de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015.

5.1.1.1. Estilo de Liderazgo

Para determinar el estilo de liderazgo utilizado por los gerentes, se ha trabajado con la variable liderazgo, tomándolos como indicadores basados en los conceptos de Likert R. (1986), quien lo tipifica de la siguiente manera: Autoritaria Explotadora, Benevolente o Autoritaria, Consultiva y Participativo.

5.1.1.1.1. Estilo de liderazgo Autocrático

Se caracterizan por ser muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la

comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

Por tanto analizaremos que porcentaje de los encuestados dicen que existe un estilo de liderazgo autocrático en los Gerentes de la Municipalidad Provincial de Tacna.

TABLA N° 01
EL GERENTE ES ALTAMENTE AUTOCRATA, TIENE POCAS CONFIANZA EN EL PERSONAL Y LA TOMA DE DECISIONES ES CERRADA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	4	2,5	2,5	2,5
CON FRECUENCIA	83	50,9	50,9	53,4
ALGUNAS VECES	26	16,0	16,0	69,3
RARA VEZ	39	23,9	23,9	93,3
NUNCA	11	6,7	6,7	100,0
Total	163	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna

Elaboración: Propia.

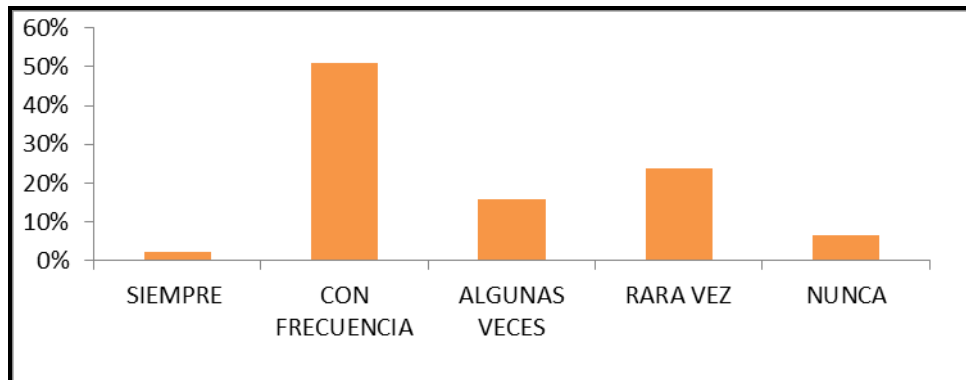
ANÁLISIS

En el cuadro que antecede se puede observar que el 50,9% del total de los encuestados, con frecuencia perciben un liderazgo Autocrático; un 23,9% percibe rara vez, un 16,0% percibe algunas veces, un 2,5% siempre y solamente un 6,7% nunca percibe un liderazgo de tipo autocrático, lo que se aprecia en el gráfico N°01.

Con estos resultados se puede evidenciar que la mayoría de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna perciben que prima el Liderazgo Autocrático, lo que nos evidencia que según Según Likert “estos administradores son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y

solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización”.

GRÁFICO N° 01
EL GERENTE ES ALTAMENTE AUTOCRATA, TIENE Poca CONFIANZA EN EL PERSONAL Y LA TOMA DE DECISIONES ES CERRADA ?



Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna
Elaboración: Propia.

5.1.1.1.2. Estilo de Liderazgo Benevolente - Autoritario

Este tipo de líder se caracteriza por ser personas condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.

Por tanto analizaremos que porcentaje de los encuestados dicen que existe un estilo de liderazgo benevolente-Autoritario en los Gerentes de la Municipalidad Provincial de Tacna.

TABLA N° 02
EL GERENTE PERMITE UN CIERTO NIVEL DE COMUNICACION
ASCENDENTE, SOLICITANDO ALGUNAS IDEAS, PERO SIEMPRE
DECIDE LO QUE PIENSA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	21	12,9	12,9	12,9
CON FRECUENCIA	59	36,2	36,2	49,1
Válidos ALGUNAS VECES	51	31,3	31,3	80,4
RARA VEZ	27	16,6	16,6	96,9
NUNCA	5	3,1	3,1	100,0
Total	163	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna

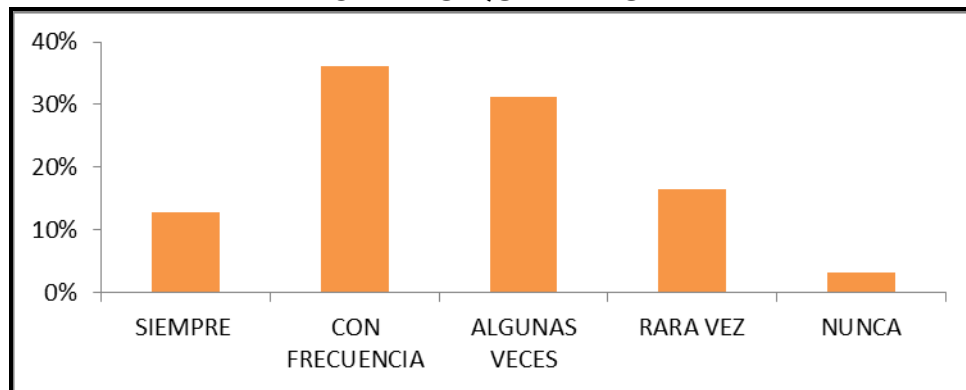
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS

En este cuadro se aprecia que un 12,9% del personal encuestado siempre han percibido un estilo de liderazgo benevolente-autoritario, con frecuencia un 36,2%, algunas veces un 36,2%, rara vez un 16,6% y nunca un 3,1% percibe un liderazgo benevolente-autoritario. Para mejor ilustración podemos observar en el grafico N° 02, que sigue.

Estos resultados nos evidencian que la mayoría de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna perciben con frecuencia un tipo de liderazgo benevolente-autocrático, lo que nos indica según los estudiosos “Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas”. Likert R. (1986)

GRÁFICO N° 02
EL GERENTE PERMITE UN CIERTO NIVEL DE COMUNICACION
ASCENDENTE, SOLICITANDO ALGUNAS IDEAS, PERO SIEMPRE
DECIDE LO QUE PIENSA?



Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna
Elaboración: Propia.

5.1.1.1.3. Estilo de Liderazgo Consultivo.

Se caracterizan por tener una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

Por tanto analizaremos que porcentaje de los encuestados dicen que existe un estilo de liderazgo consultivo en los Gerentes de la Municipalidad Provincial de Tacna.

TABLA N° 03
EL GERENTE FOMENTA UNA CONFIANZA SUSTANCIAL, AUNQUE NO
TOTAL EN DECISIONES CONSULTANDO OCASIONALMENTE?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	15	9,2	9,2	9,2
CON FRECUENCIA	53	32,5	32,5	41,7
Válidos ALGUNAS VECES	80	49,1	49,1	90,8
RARA VEZ	12	7,4	7,4	98,2
NUNCA	3	1,8	1,8	100,0
Total	163	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna

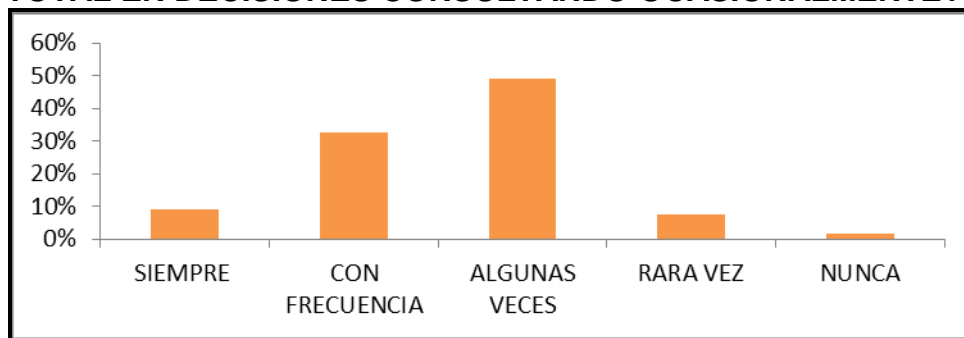
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS

En el Tabla N°03, se aprecia, que un 9,2% de los trabajadores encuestados siempre han percibido un liderazgo consultivo, con frecuencia un 32,5%, algunas veces un 49,1%, rara vez un 7,4% y nunca un 1,8% del total de encuestados, como se ilustrado en el grafico N°03.

Se aprecia que, la mitad de los encuestados, señalan que solo algunas veces se aprecia un estilo de liderazgo consultivo, porque si siempre hubieran percibido este tipo de liderazgo, seria como decía Likert R. (1986), que “estos administradores tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.”

GRÁFICO N° 03
EL GERENTE FOMENTA UNA CONFIANZA SUSTANCIAL, AUNQUE NO TOTAL EN DECISIONES CONSULTANDO OCASIONALMENTE?



Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna

Elaboración: Propia.

5.1.1.1.4. Estilo de Liderazgo Participativo y democrático

Se caracterizan por la confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados.

Por tanto analizaremos que porcentaje de los encuestados dicen que existe un estilo de liderazgo participativo-democrático en los Gerentes de la Municipalidad Provincial de Tacna.

TABLA N° 04
EL GERENTE CONFIA COMPLETAMENTE EN SU PERSONAL,
OBTENIENDO IDEAS Y OPINIONES PARA DECIDIR EN FORMA
CONJUNTA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	23	14,1	14,1	14,1
CON FRECUENCIA	17	10,4	10,4	24,5
Válidos ALGUNAS VECES	50	30,7	30,7	55,2
RARA VEZ	70	42,9	42,9	98,2
NUNCA	3	1,8	1,8	100,0
Total	163	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna

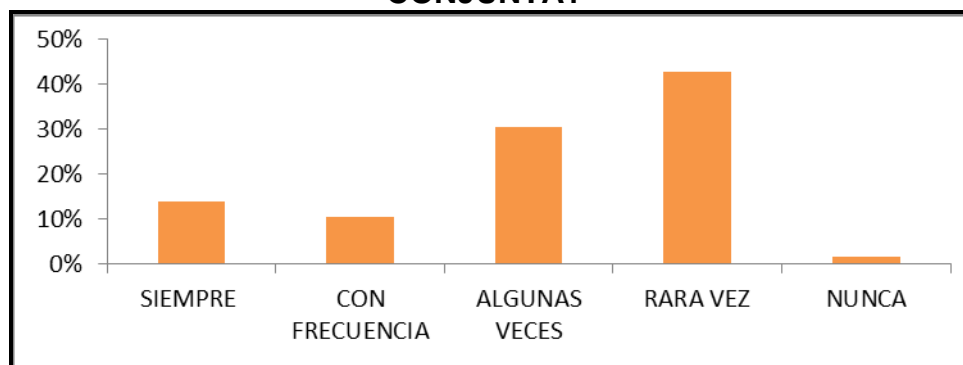
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS

Se aprecia solo en un 14,1% de los encuestados que señalan haber siempre un estilo de liderazgo participativo, con frecuencia un 10,4%, algunas veces un 30,7%, rara vez un 42,9% y nunca un 1,8%.

En el gráfico N°04 se aprecia claramente que en la Municipalidad Provincial de Tacna, no se practica un tipo de liderazgo participativo, casi la mitad de los encuestados perciben rara vez el estilo de liderazgo participativo, lo cual nos indica lo contrario a la teoría de Likert, donde, mencionaba que los directivos o gerentes tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados.

GRÁFICO N° 04
EL GERENTE CONFIA COMPLETAMENTE EN SU PERSONAL, OBTENIENDO IDEAS Y OPINIONES PARA DECIDIR EN FORMA CONJUNTA?



Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna

Elaboración: Propia.

TABLA N° 05
RESUMEN DE ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE DE LOS GERENTES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA: 2015.

ITEM	AUTORITARIO	BENEVOLENTE AUTORITARIO	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO
Alternativas				
A	2%	13%	9%	14%
B	51%	36%	33%	10%
C	16%	31%	49%	31%
D	24%	17%	7%	43%
E	7%	3%	2%	2%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Nota: En base a las Tabla 01 al 04

LEYENDA:

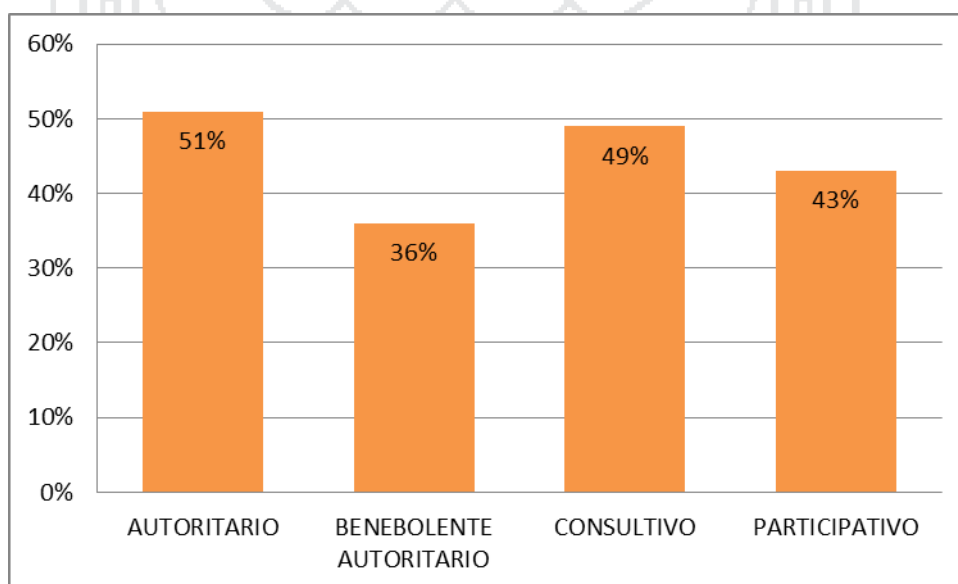
- A = SIEMPRE
- B = CON FRECUENCIA
- C = ALGUNAS VECES
- D = RARA VEZ
- E = NUNCA

ANÁLISIS

Según el cuadro que antecede, se aprecia que en la Municipalidad Provincial de Tacna de un total de 163 trabajadores encuestados de los diferentes órganos, el 51% perciben un tipo de liderazgo autocrático, donde según Likert, R. (1986), menciona que “estos administradores son altamente autoritarios, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendiente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares”, lo que nos indica que en la Municipalidad Provincial de Tacna impera el autoritarismo, no hay confianza, las ideas y opiniones no son escuchadas y la toma de decisiones se concentra en los niveles altos; entonces es evidente que el tipo de liderazgo participativo o democrático y los otros son percibidos rara vez y algunas veces.

Con lo que se concluye que en la Municipalidad Provincial de Tacna predomina un estilo de liderazgo de tipo autocrático, como se puede observar en el gráfico N°05.

GRÁFICO N° 05
RESUMEN DE ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE DE LOS GERENTES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA: 2015.



Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. OBJETIVO ESPECIFICO N°02

Explicar el clima organizacional percibido en la
Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015.

5.1.2.1. Clima Organizacional

Para determinar el como se percibe el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Tacna, Se ha trabajado con la variable de clima organizacional, tomando indicadores basados en los conceptos de Luc Brunet, quien trabaja las siguientes dimensiones: Métodos de mando adecuado, Motricación, Comunicación, Influencia, Toma de decisiones, Planificación y Control; los mismos que han sido tomados para el estudio de la presente variable:

5.1.2.1.1. Los métodos de mando

La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los trabajadores.

TABLA N° 06
USTED DIRIA QUE EL METODO DE DIRECCION O MANDO UTILIZADO
EN LA INSTITUCION PARA INFLUIR EN EL PERSONAL ES
ADECUADO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	16	9,8	9,8	9,8
CON FRECUENCIA	35	21,5	21,5	31,3
Válidos ALGUNAS VECES	83	50,9	50,9	82,2
RARA VEZ	26	16,0	16,0	98,2
NUNCA	3	1,8	1,8	100,0
Total	163	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna

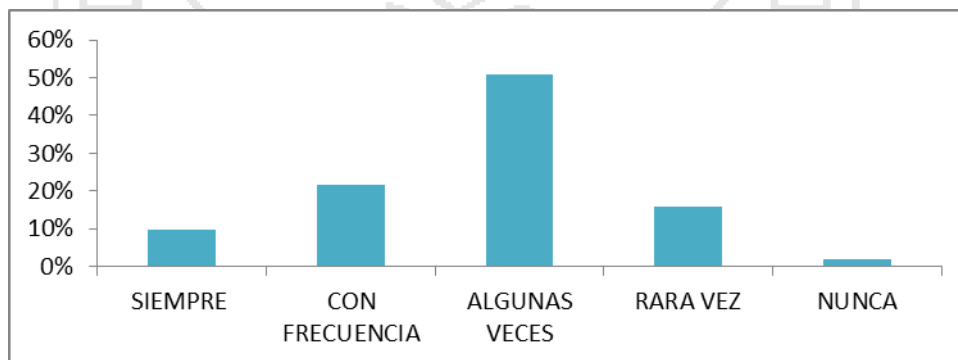
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS

En esta tabla se observar que en la Municipalidad Provincial de Tacna, de los trabajadores encuestados, el 9,8% perciben que los métodos de mando siempre son adecuados, un 21,5% con frecuencia, un 50,9% algunas veces, un 16,0% rara vez ; mientras que un 1,8% dicen que los métodos de mando utilizado nunca son adecuados para influir en el personal, como se puede preciar en el grafico N° 06.

En cuanto al uso de los métodos de mando adecuados para el clima organizacional, mas de la mitad de la población estudiada, percibe que solo algunas veces este método de mando es adecuado, lo cual nos hace entender que se cumple de cierta manera lo que señala Luc. Brunet “La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados”, entonces se puede determinar que algunas veces existe influencia en el personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, la que se puede definir que se debe seguir mejorando los métodos de mando para influir en el personal. La que se tiene una tendencia a ser eficientes

GRÁFICO N° 06
USTED DIRIA QUE EL METODO DE DIRECCION O MANDO UTILIZADO EN LA INSTITUCION PARA INFLUIR EN EL PERSONAL ES ADECUADO?



Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna

Elaboración: Propia.

5.1.2.1.2. Fuerzas Motivacionales

Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los trabajadores y responder a sus necesidades.

TABLA N° 07
EXISTEN FUERZAS MOTIVACIONALES PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCION?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	26	16,0	16,0	16,0
CON FRECUENCIA	26	16,0	16,0	31,9
ALGUNAS VECES	21	12,9	12,9	44,8
RARA VEZ	85	52,1	52,1	96,9
NUNCA	5	3,1	3,1	100,0
Total	163	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna

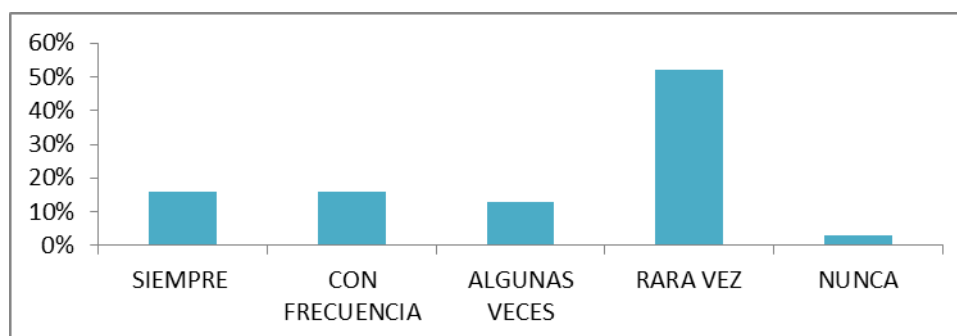
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS

En la tabla que antecede nos muestra que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, un 16,0% siempre perciben que existe motivación como parte del clima organizacional; un 16,0% percibe con frecuencia, un 12,9% algunas veces, un alto porcentaje de los trabajadores dicen que rara vez existen fuerzas motivacionales, que representa un 52,1% y un 3,1%, señalan nunca. Como podemos apreciar en el grafico N°07, que se ilustra a continuación.

Con lo obtenido se deduce que que la mitad de los trabajadores estudiados de la Municipalidad Provincial de Tacna rara vez han percivido una motivación como parte de un clima organizacional y una pequeña parte a lo contrari nunca a percivido motivación, lo que se interpreta que “los procedimientos que se ilustran para motivar en los trabajadores y responder a sus necesidades”(Luc Brunet) no existe una motivación adecuada, sino simplemente regular con tendencia a posibilidades de mejora.

GRÁFICO N° 07
EXISTEN FURZAS MOTIVACIONALES PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCION?



Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna
Elaboración: Propia.

5.1.2.1.3. Procesos de Comunicación

La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

TABLA N° 08
LAS FORMAS DE COMUNICARSE ENTRE EL PERSONAL Y EL GERENTE SON LAS MAS ADECUADAS EN LA INSTITUCION?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	14	8,6	8,6	8,6
CON FRECUENCIA	36	22,1	22,1	30,7
ALGUNAS VECES	54	33,1	33,1	63,8
RARA VEZ	59	36,2	36,2	100,0
Total	163	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna
Elaboración: Propia.

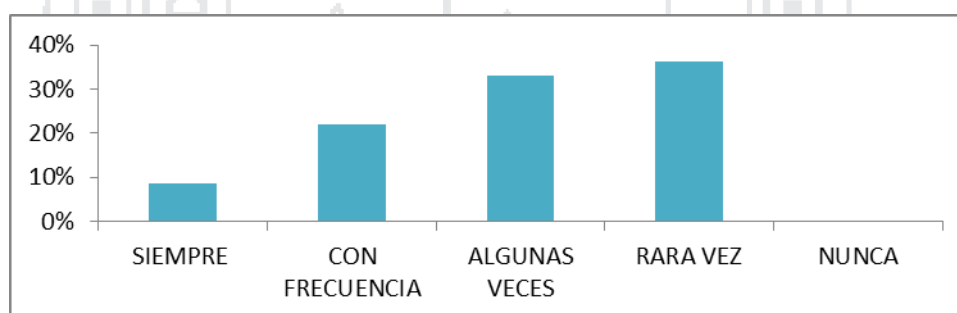
ANÁLISIS

En el presente cuadro se puede apreciar que el 8.6% del personal encuestado en la Municipalidad Provincial de Tacna, siempre han percibido una comunicación adecuada como parte del clima organizacional; un

22.1% percibe con frecuencia, un 33.1% percibe algunas veces, un 36.2% han percibido rara vez y un 0% de los encuestados nunca han percibido comunicación adecuada. Como se aprecia en el grafico N°08 a continuación.

Observamos que la mayoría de la población que es motivo de estudio perciben rara vez una comunicación adecuada, nos indica que “la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos”(Luc Brunet) no son adecuada ni óptimamente los indicados, por lo que puede establecerse como regular.

GRÁFICO N° 08
LAS FORMAS DE COMUNICARSE ENTRE EL PERSONAL Y EL GERENTE SON LAS MAS ADECUADAS EN LA INSTITUCION?



Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna

Elaboración: Propia.

5.1.2.1.4. Procesos de Planificación

La forma en que se establecen el sistema de fijación de objetivos o directrices.

TABLA N° 09
LA FORMA DE DIRIGIR UTILIZADO POR EL GERENTE, PARA ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION SON LAS MAS ADECUADAS?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	23	14,1	14,1	14,1
CON FRECUENCIA	36	22,1	22,1	36,2
ALGUNAS VECES	42	25,8	25,8	62,0
RARA VEZ	62	38,0	38,0	100,0
Total	163	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna

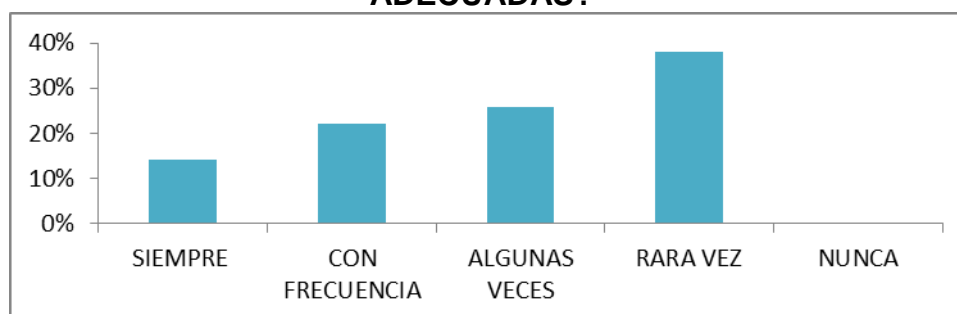
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS

En el cuadro que antecede, los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna en estudio se establece que, un 14.1% perciben siempre un proceso de planificación adecuada para el clima organizacional, mientras que el 22.1% han percibido con frecuencia, un 25.8% algunas veces, un 38% raras veces y por otro lado un 0% de los encuestados has percibido un adecuado proceso de planificación. Como se puede observar en el grafico N° 09.

En el presente nos indica , que casi la mitad de la población de los trabajadores estudiados de la Municipalidad Provincial de Tacna solo algunas veces han percibido en la institucion un proceso de planificación adecuado, mientras que la otra cuarta parte del total de la población con frecuencia, lo que nos indica que “la forma en que se establecen el sistema de fijación de objetivos o directrice” no son las adecuadas, pero tiene tendencia a ser regular.

GRÁFICO N° 09
LA FORMA DE DIRIGIR UTILIZADO POR EL GERENTE, PARA ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION SON LAS MAS ADECUADAS?



Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna

Elaboración: Propia.

TABLA N° 10
RESUMEN DEL CLIMA ORGANIZACIONA PERCIBIDO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA , 2015

ITEM	METODO DE MANDO	MOTIVACION	COMUNICACIÓN	PLANIFICACION
ALTERNATIVAS				
A	10%	16%	9%	14%
B	21%	16%	22%	22%
C	51%	13%	33%	26%
D	16%	52%	36%	38%
E	2%	3%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Nota: En base a las tablas 06 al 09.

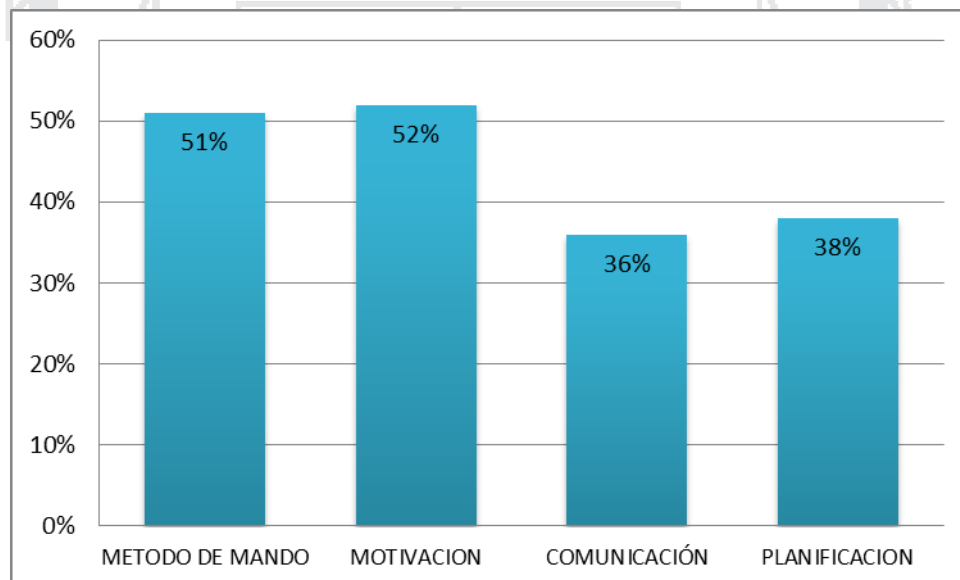
LEYENDA:

- | | |
|--------------------|--------------|
| A = SIEMPRE | = EXCELENTE |
| B = CON FRECUENCIA | = MUY BUENO |
| C = ALGUNAS VECES | = BUENO |
| D = RARA VEZ | = REGULAR |
| E = NUNCA | = DEFICIENTE |

ANÁLISIS

En el cuadro que antecede referido al clima organizacional percibido en la Municipalidad Provincial de Tacna y gracias a la colaboración de los trabajadores de la institución, podemos determinar que el 52% de los encuestados perciben un clima regular. Por lo que el estilo de liderazgo, comunicación y motivación, ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (Brunet). No son optimas , pudiendo apreciarse como regular.

GRÁFICO N° 10
RESUMEN DEL CLIMA ORGANIZACIONA PERCIBIDO EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA , 2015



Fuente: Elaboración propia.

5.1.3. OBJETIVO GENERAL

Analizar el estilo de liderazgo de los Gerentes y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015.

La influencia del estilo de liderazgo de los gerentes de la Municipalidad Provincial de Tacna en el clima organizacional es uno de los temas de gran interés de Brunet L., quien señala que el

clima de una organización es medible por lo menos por cuatro dimensiones como son: Métodos de mando, Fuerzas motivacionales, Proceso de comunicación y proceso de planificación, estas variables como señala R. Likert son también características que incluye a cada estilo de liderazgo. Y según Jiménez R. nos dice que es muy importante que el líder descubra su estilo, lo conozca lo depure y comprenda ya que afecta a los miembros del grupo, seguidores u organización, y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Entonces podemos señalar que de acuerdo al cruce de las variables del estilo de liderazgo y las dimensiones del clima organizacional, lo siguiente según la tabla N°11, que se aprecia a continuación.

**TABLA N° 11
INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA.
TABULACION CRUZADA**

			CLIMA ORGANIZACIONAL			Total
			Negativo	Por mejorar	Positivo	
ESTILO DE LIDERAZGO	Inadecuado	Recuento	64	15	0	79
		% del total	39,3%	9,2%	0,0%	48,5%
	Por mejorar	Recuento	0	35	35	70
		% del total	0,0%	21,5%	21,5%	42,9%
	Adecuado	Recuento	0	0	14	14
		% del total	0,0%	0,0%	8,6%	8,6%
Total		Recuento	64	50	49	163
		% del total	39,3%	30,7%	30,1%	100,0%

FUENTE: Base de datos en base a la encuesta

ANÁLISIS E INTERPRETACION

Se muestra que un inadecuado estillode liderazgo de un 48.5%, que incide de manera negativamente en el clima organizacional de un 39.3%. Un

estilo de liderazgo por mejorar de 42.9%, hace del clima organizacional en un ambiente por mejorar de 30.7%. y un porcentaje de solo 8,6% de un adecuado estilo de liderazgo que influye de manera positiva en un 30.1%. Por lo analizado podemos determinar que el estilo de liderazgo autocrático que predomina en los gerentes de la Municipalidad provincial de Tacna influye evidentemente de manera negativa en el clima organizacional.

5.2. CONTRASTACION DE HIPOTESIS

Los resultados nos permiten confirmar o rechazar las hipótesis planteadas en la investigación que se obtuvieron a través del desarrollo de las variables en estudio de estilos de liderazgo y clima organizacional. En primera instancia se realizará la contrastación de las hipótesis específicas y como consecuencia de ello, se contrastará la hipótesis general.

5.2.1. Hipótesis Específica N° 01:

“El estilo de liderazgo predominante de los gerentes es inadecuado para el cumplimiento de objetivos institucionales en la Municipalidad Provincial de Tacna.”.

Basado en el objetivo específico N° 01. El cual nos pide escribir el estilo de liderazgo predominante de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Según los resultados obtenidos en las tablas N°01, 02, 03, 04 y 05 se muestra que en los Gerentes de la Municipalidad Provincial de Tacna el estilo de liderazgo es inadecuado, por lo que predomina en ellos el estilo de liderazgo de tipo Autocrático (51%). Por tanto; estos resultados nos permiten CONFIRMAR y VALIDAR nuestra hipótesis específica N° 01.

5.2.2. Hipótesis Especifica N° 02:

“Se percibe un clima organizacional regular por un inadecuado estilo de liderazgo predominante en la Municipalidad Provincial de Tacna.”

Basado en el objetivo específico N° 02. El cual nos pide explicar el clima organizacional percibido en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Según los resultados de las tablas N° 06, 07, 08, 09 y 10 sobre el clima organización percibido por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, se manifiesta de manera regular, especialmente por bajos niveles de motivación al empleado que pueda incentivar a un eficiente cumplimiento de sus tareas, con debilidades en la comunicación y procesos de planificación. Por tanto; decimos que el el clima organizacional es regular por lo que estos resultados nos permiten CONFIRMAR y VALIDAR nuestra hipótesis específica N° 02.

5.2.3. Hipótesis General:

“El Estilo de liderazgo autocrático predominante de los Gerentes influye de manera negativa en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015”

Basado en el objetivo general. El cual nos pide analizar el estilo de liderazgo de los Gerentes y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna.

TABLA N° 12
PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	140,171 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	181,790	4	,000
Asociación lineal por lineal	112,220	1	,000
N de casos válidos	163		

a. 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,21.

Según los resultados del cuadro N°11, el estilos de liderazgo inadecuado influyen de manera negativa en el clima organizacional, y según la Tabla N° 12, se aprecia que el valor de $X^2_c = 140,171$ y la probabilidad asociada es igual a $p = 0,000$. Según Reyes (1999) si la probabilidad del valor calculado (p) es menor o igual que el nivel de significancia ($p \leq \alpha 0,05$), la prueba estadística es significativa. Por lo tanto se CONFIRMAR nuestra hipótesis general; es decir el estilo de liderazgo autocrático predominante de los Gerentes influye de manera negativa en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015.

CONCLUSIONES

PRIMERO: En la Municipalidad Provincial de Tacna se observa un inadecuado estilo de liderazgo de un 48.5%, que incide de manera negativamente en el clima organizacional de un 39.3%. por lo que podemos determinar que el estilo de liderazgo autocrático que predomina en los gerentes de la Municipalidad provincial de Tacna influye evidentemente de manera negativa en el clima organizacional.

SEGUNDO: En la Municipalidad Provincial de Tacna, según lo percibido por los trabajadores, existe un estilo de liderazgo autocrático, donde los gerentes tienen poca confianza en sus colaboradores, notándose ausente a un líder participativo que pueda hacer del clima organización en un ambiente armonioso, pero la práctica de liderazgo autocrático predominante, no favorece a un buen clima organizacional.

TERCERO: El clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna está conformado por sus colaboradores, quienes se ven afectados por una regular utilización de los métodos de mando, deficientes formas de comunicación y un bajo nivel de motivación a los miembros de la institución, que siendo lo contrario pudiera hacer de ellos personas motivadas con ganas de ir a trabajar y de esta forma lograr un eficiente cumplimiento de los objetivos trazados por la institución, pero todo ello resulta negativo según la presente investigación, que determina al clima organizacional como regular, dando razón de cierta manera a lo que señala los estudios internos de la institución, que concluye haber un clima organizacional no favorable, ello influenciado por un estilo de liderazgo Autocrático que predomina en la institución.

RECOMENDACIONES

PRIMERO: Que la Municipalidad Provincial de Tacna, a través de la Gerencia de Recursos Humanos, siendo su función planificar, organizar, dirigir y controlar acciones destinadas a una eficaz integración del personal de la municipalidad que genere trabajo cooperativo y en equipo con un alto nivel de compromiso con los fines y objetivos de la entidad. Se realice este tipo de estudio de análisis de estilos de liderazgo y cuales serian su efecto en el clima organizacional, por cada uno de los estilos de liderazgo, para dar alternativas de mejoramiento del estilo de liderazgo utilizado por los gerentes de esta institucion, para crear un efecto positivo, favorable, jalonador y motivador en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna.

SEGUNDO: Se debe efectuar convenios con universidades y otras entidades para desarrollar programas de capacitacion, que puedan mejorar el estilo de liderazgo predominante en esta institucion. Con el fin de mejorar de regular a eficiente el clima organizacional, que puede crear un efecto positivo y eficiente del cumplimiento de los objetivos institucionales programados en el Plan Operativo Institucional-POI 2016.

TERCERO: Insertar actividades en relación a talleres de mejora de estilo de liderazgo y clima organizacional en el Plan Operativo Institucional 2016. Para que sean programadas, presupuestadas y ejecutadas obligatoriamente por lo menos de forma trimestral y de esta forma hacer realidad la mejora de un regular clima organizacional a un clima armonioso por efectos de un una buena utilización de liderazgo. Y de tal forma incrementar la identificación del colaborador con la institución.

BIBLIOGRAFÍA

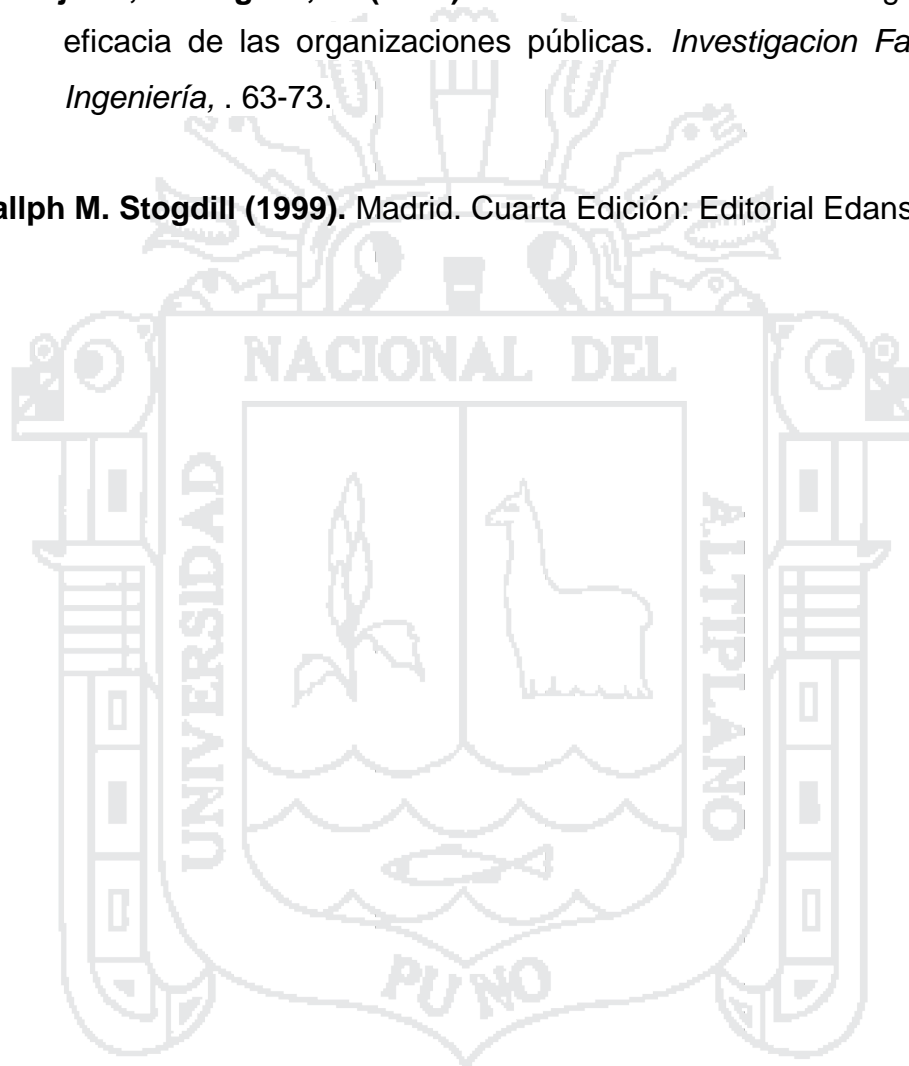
- Brunet, L. (1987).** El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Pág. 34- Editorial TRILLAS. Likert, R., La Organización Humana, MC Graw Hill, Nueva York, 1967
- Brunet, L. (2002).** El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Cuarta Edición. México: Trillas
- Cuadra,P.; Alejandro A.; Veloso, B., Constanza B. (2010).** Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. Ingeniare. Investigacion Chilena de Ingeniería.
- Chiavenato, I. (1993).** Introduccion a la Teoria General de la Administración. 3ra Edicion. Mc Graw Hill. Mexico.
- Chiavenato, I. (2000).** Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.
- Chiavenato, I. (2007).** Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. México DF: Mc Graw Hill.
- Castañeda, J. (1996).** Métodos de Investigación II. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Davis (2003).** Liderazgo y empresa. México. Tercera edición: EditorialTrillas
- Fischman, D. (2005).** Líder transformador I y II – 1º Edición – Editorial el comercio – UPC – Lima

- Goncalves, A. (2000).** Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- García, M. (2003).** Del Clima organizacional a la cultura organizacional. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.
- García, M. & Zapata D. (2008).** Instrumento para el diagnostico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali – Colombia. Documento inédito.
- Gil Villegas F.(1990).** " Liderazgo ", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F.
- Gibson (2003).** Liderazgo empresarial. Barcelona. Primera Edición:Editorial Edim.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; y Baptista, Pilar. (2006).** Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México.
- H. Ñaupas, P. (2011).** Metodología de la Investigación y Asesoramiento de tesis. Segunda Edición. Perú. Centro de producción editorial e imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Jiménez, R. (2004).** Estilos de liderazgo [en línea]. Disponible en: www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=532
- Kerlinger, Fred. (1985).** Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología. Segunda Edición. Nueva Editorial Interamericana. México.

Likert, R. (1986) Nuevas formas para solucionar conflictos, Cáp. 2
Relaciones de las estrategias, Mexico.: Ed, 1, Trillas.

Pedraja R.; Rodríguez, P. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la
eficacia de las organizaciones públicas. *Investigacion Facultad de
Ingeniería*, . 63-73.

Ralph M. Stogdill (1999). Madrid. Cuarta Edición: Editorial Edansa.



ANEXOS I

MATRIZ DE CONSISTENCIA





INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA PERIODO: 2015					
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	METODOLOGIA
PROBLEMA GENERAL ¿De qué manera influye el estilo de Liderazgo de los Gerentes en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015?	OBJETIVO GENERAL Analizar el estilo de liderazgo de los Gerentes y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015.	HIPÓTESIS GENERAL El Estilo de liderazgo autocrático predominante de los Gerentes influye de manera negativa en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015.	V. I. Estilo de liderazgo	Autocrático Benevolente autoritario Consultivo Participativo	TIPO DE INVESTIGACIÓN: Descriptivo-Explicativo DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: No-Experimental MÉTODO: Deductivo MUESTRA: 163 Trabajadores INSTRUMENTO: Cuestionario
			V. D. Clima organizacional	Métodos de mando Motivación Comunicación Planificación Toma de decisiones Influencia Control	
PROBLEMAS ESPECIFICOS P.E.1 ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015?	OBJETIVOS ESPECIFICOS O.E.1. Describir el estilo de liderazgo predominante de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015.	HIPÓTESIS ESPECIFICOS H.E.1. El estilo de liderazgo predominante de los gerentes es inadecuado para el cumplimiento de objetivos institucionales en la Municipalidad Provincial de Tacna.	V. I. Estilo de liderazgo	Autocrático Benevolente autoritario Consultivo Participativo	
P.E.2. ¿Cómo se percibe el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015?	O.E.2. Explicar el clima organizacional percibido en la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015.	H.E.2. Se percibe un clima organizacional regular por un inadecuado estilo de liderazgo predominante en la Municipalidad Provincial de Tacna.	V. D. Clima organizacional	Métodos de mando Motivación Comunicación Planificación Toma de decisiones Influencia Control	
P.E.3. ¿Es factible proponer programas de capacitación para mejorar el estilo de liderazgo de los gerentes y de esta manera optimizar el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Tacna.	O.E.3. Proponer programar de capacitación en estilos de liderazgo gerencial que ayuden a mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Tacna.				

ANEXO II

CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO-PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISRACION

**CUESTIONARIO AL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE TACNA**

Estimado (a) Colega.

En este cuestionario se pretende recoger información de la realidad que permita determinar el grado de la INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA. Basado en la percepción real que tiene sus propios miembros.

En este sentido se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este estudio se usaran para planificar mejor las acciones institucionales y contribuir así que nuestra institución ofrezca un servicio de mejor calidad.

Así mismo le invoco ser extremadamente objetivo y honesto en sus apreciaciones, se contesta en forma **anónima** para que sienta absoluta libertad al expresarse. La información proporcionada tiene carácter reservado y solamente servirá a los fines de un estudio de investigación.

INSTRUCCIONES

El cuestionario consta de 08 preguntas. Cada pregunta incluye un conjunto de alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de las preguntas y las opciones de las respuestas que le siguen. Elija para cada pregunta, aquella respuesta con la que esté de acuerdo o que se aproxime más a su opinión y **coloque una equis (X) en la letra seleccionada de las alternativas propuestas.**

Es importante que responda todas las preguntas

PRIMERA PARTE**LIDERAZGO**

EL GERENTE ES ALTAMENTE AUTOCRATA, TIENE POCA CONFIANZA EN EL PERSONAL Y LA TOMA DE DECISIONES ES CERRADA?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

EL GERENTE PERMITE UN CIERTO NIVEL DE COMUNICACION ASCENDENTE, SOLICITANDO ALGUNAS IDEAS, PERO SIEMPRE DECIDE LO QUE PIENSA?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

EL GERENTE FOMENTA UNA CONFIANZA SUSTANCIAL, AUNQUE NO TOTAL EN DECISIONES CONSULTANDO OCASIONALMENTE?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

EL GERENTE CONFIA COMPLETAMENTE EN SU PERSONAL, OBTENIENDO IDEAS Y OPINIONES PARA DECIDIR EN FORMA CONJUNTA?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

SEGUNDA PARTE**CLIMA ORGANIZACIONAL**

USTED DIRIA QUE EL METODO DE DIRECCION O MANDO UTILIZADO EN LA INSTITUCION PARA INFLUIR EN EL PERSONAL ES ADECUADO?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

EXISTEN FUZZAS MOTIVACIONALES PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCION?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

LAS FORMAS DE COMUNICARSE ENTRE EL PERSONAL Y EL GERENTE SON LAS MÁS ADECUADAS EN LA INSTITUCION?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

LA FORMA DE DIRIGIR UTILIZADO POR EL GERENTE, PARA ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION SON LAS MAS ADECUADAS?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

ANEXO III

CUADRO DE ASIGNACION DE PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA



CUADRO NOMINATIVO DE PERSONAL - EMPLEADOS

SECTOR : GOBIERNO LOCAL
 ENTIDAD: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA

ORGANO DE GOBIERNO

ALCALDÍA

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
001	TORRES ROBLEDO, LUIS RAMON	Alcalde		1		0
002		Asesor II	D-S5-05-064-2	1		
003	CAHUANA CONDE TOMAS ARTURO	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
004	VASQUEZ GALLEGOS LESLIE GIOVANA	Secretaria IV	AP4-05-675-4	1		
005	ALVARADO ALAY, ERNESTO AVELINO	Chofer II	AP3-60-245-2	1		
006	SACARI CACHI, CARMELO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				6	0	0

ORGANO DE ALTA DIRECCION

GERENCIA MUNICIPAL

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
007		Director Municipal IV	EC5-05-300-4	1		1
008	LOUREIRO COHAILA, GLENDA GEOVANNA	Secretaria IV	AP4-05-675-4	1		
009	AGUILAR LIMA ELEUTERIO	Chofer II	AP3-60-245-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				3	0	1

ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL

OFICINA DE CONTROL INSTITUCIONAL

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
010		Director de Sistema Administrativo II	DS4-05-295-2		1	Contraloria Gral.
011		Secretaria III	AP3-05-675-3	1		
012	CORNEJO VARGAS, BINA VIRGINIA	Auditor III	EJS-05-080-3	1		
013		Ingeniero II	EJ4-35-435-2		1	
014		Abogado II	EJ4-40-005-2		1	
015	JARRO TICONA, EMILIA ANA	Auditor I	EJ3-05-080-1	1		
016	RIOS CRUZ, ENA LUZ	Auditor I	EJ3-05-080-1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				4	3	0

ÓRGANO DE DEFENSA JUDICIAL

OFICINA DE PROCURADORIA PÚBLICA MUNICIPAL

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
017		Director de Sistema Administrativo II	EC4-05-295-2	1		1
018	FUSTER GARCIA, MARIANELLA IVONE	Secretaria II	AP2-05-675-2	1		
019	MELENDEZ VILCA, MARLENY ISABEL	Abogado II	EJ4-40-005-2	1		
020	HUACO YAÑEZ PIO JOSE MARIA	Técnico en Abogacia II	AP5-40-725-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				4	0	1

ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

SUB-GERENCIA DE PROGRAMACION E INVERSIONES

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
021		Director de Sistema Administrativo I	EC3-05-295-1	1		0
022	CORRALES FLORES, RAFAEL WALTER	Economista II	EJE4-20-305-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				2	0	0

SUB GERENCIA DE SUPERVISION DE PROYECTOS

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
023		Director de Sistema Administrativo I	EC3-05-295-1	1		1
Unidad de Gestión de Liquidación de Proyectos						
024	LARA NEYRA, ALBERTO BENJAMIN FRA	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
Unidad de Gestión de Laboratorio de Mecánica de Suelos, Concreto y Asfalto						
025	LAQUITA ADUVIRE, PETER SABINO	Ingeniero II	ES4-35-435-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				3	0	1

GERENCIA DE ASESORÍA JURÍDICA

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
026		Director de Sistema Administrativo II	EC4-05-295-2	1		1
027		Secretaria III	AP3-05-675-3		1	
028	MALDONADO ROMERO, ELA NINFA	Abogado III	EJ5-40-005-3	1		
029		Abogado II	EJ4-40-005-2		1	
TOTAL UNIDAD ORGANICA				2	2	1

GERENCIA DE PLANEAMIENTO PRESUPUESTO Y COOPERACION TECNICA

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
030		Director de Sistema Administrativo II	EC4-05-295-2	1		1
031	MORY RUFFRAN, MARIA ELENA	Secretaria III	AP3-05-675-3	1		
Unidad de Gestion de Planificación y Estrategia						
032	SUSY BELINDA QUENAYA VARGAS DE MARQUEZ	Planificador I	EJ3-05-610-1	1		
033		Planificador II	EJ4-05-610-2	1	0	
034	BAYONA AEDO, GLORIA ANGELICA	Economista II	EJ4-20-305-2	1		
Unidad de Gestion de Presupuesto						
035	MITA MANUELO, FELICIANO	Especialista Administrativo II	EJ4-05-338-2	1		
036	CORNEJO PALZA, LUCILA BERTHA	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
Unidad de Gestion de Desarrollo Institucional						
037	MACCHIAVELLO MORALES, HUMBERTO RENZO	Especialista Administrativo II	EJ4-05-338-2	1		
038	CERVANTES LOPEZ, JUAN	Especialista Administrativo II	EJ4-05-338-2	1		
039	MAQUERA TICONA, FELICIANO	Técnico Administrativo II	EP4-05-707-2	1		
Unidad de Gestion de Cooperación Técnica y Fomento a la Inversion Privada						
040	HUERE CURI, SONIA GLADIS	Economista II	EJ4-20-305-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				11	0	1

ÓRGANOS DE APOYO

OFICINA DE SECRETARIA GENERAL Y ARCHIVO CENTRAL

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
041		Director de Sistema Administrativo II	EC4-05-295-2	1		1
042	LIENDO PEREZ, JUANA BEATRIZ	Secretaria III	AP3-05-675-3	1		
Apoyo Adm. Regidores						
043	JIMENEZ ANCI, RODOLFO LORENZO	Abogado II	EJ4-40-005-2	1		
044	ESPINOZA OVIEDO DE LOPEZ, ROCIO DE LOS MILAGROS	Secretaria III	AP3-05-675-3	1		
Trámite Documentario						
045	DAVILA HERRERA, RONALD MOISES	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
046	ROZAS ZUÑIGA, OSWALDO	Auxiliar del Sistema Administrativo I	AP3-05-160-1	1		
047	CALISAYA LIMACHE TORIBIO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
048	APAZA CHAMBILLA, MARIO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
049	LLERENA LANCHIPA, JAVIER ALFREDO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
050	CARPIO ARUA, AMELIA GLADYS	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		

Archivo General						
051	VARGAS CLAUDIO	Técnico en Archivo II	AP3-05-730-2	1		
Unidad de Gestión de Registros Civiles						
052	CASTILLO GUIZA, LUISA ESTHER	Registrador Civil I	AP2-55-653-1	1		
053	QUISPE CASO, CARLOS ALBERTO	Técnico Administrativo III	AP4-05-707-3	1		
054	BARRIO DE MENDOZA FERNANDEZ, MARTIZA ROSA	Técnico Administrativo III	AP-05-707-3	1		
055	CHIPANA LOPEZ, ROSENDO	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
056	NIETO JIRON, CARMEN JULIA	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
057	ORTEGA ÑACA, EDELMIRA ROXANA	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
058	FLORES CABALA, LAURA HILARIA	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
059	VELASQUEZ ORDOÑEZ, DOMITILA UBALDINA	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				19	0	1

OFICINA DE COMUNICACIÓN Y PROTECCION AL CIUDADANO

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
060		Director de Sistema Administrativo II	EC4-05-295-1	1		1
061	COHAILA CARRILLO, ELIDA EUSEBIA	Secretaria III	AP3-05-675-3	1		
062	MONTES ARANDA, ADELA ESPERANZA	Relacionista Público II	EJ4-10-665-2	1		
063	VALLE ADUVIRE, OMAR MAURO	Operador de Equipo de Cine y TV I	AP2-10-565-1	1		
064	LLICA MAQUERA, GABINO	Técnico Administrativo II	AP3-05-675-3	1		
065	RAMOS VILLALBA, ROBERTO CARLOS	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				6	0	1

GERENCIA DE AMINISTRACION

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
066		Director de Sistema Administrativo II	EC4-05-295-2	1		1
067	CARDENAS ARREDONDO, YANET MELCHORA	Secretaria III	AP3-05-675-3	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				2	0	1

SUB- GERENCIA DE LOGISTICA

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
068		Director de Sistema Administrativo I	EC3-05-295-1	1		1
069	VEGA FLORES, EDELMIRA ORIELLE	Secretaria III	AP3-05-675-3	1		
Programacion de abastecimiento						
070	PARI CHURA, SONIA ASUNTA	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
Adquisiciones						
071	AGUILAR SALAMANCA, JAVIER WALTER	Técnico en Abogacia II	AP5-40-725-2	1		

072	VALDIVIA BARRIGA, LUIS ALBERTO	Técnico Administrativo II	AP5-05-707-2	1		
Almacén						
073	RODRIGUEZ SOTO, TEODOCIO DAVID	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
Central de Radio						
074	RAMOS SALAZAR JESUS FRANCISCO	Chofer III	AP4-60-245-3	1		
075	ALVARADO ALVARADO, DAVID RICHARD	Técnico Seguridad I	AP3-55-822-1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				8	0	1

SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
076		Director de Sistema Administrativo I	EC3-05-295-1	1		1
077	ROMERO LA ROSA, SEBASTIAN EDILBERTO	Contador II	EJ4-05-225-2	1		
078	PALZA VELARDE, ONDINA IRMA	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
079	MAMANI CONDORI, EVANGELINA	Técnico Administratitvo III	AP5-05-707-3	1		
080	TORRES ALIAGA, EDUDOSIA	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		1
081	QUISPE CRUZ, DORIS ANGELICA	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				6	0	2

SUB GERENCIA DE TESORERIA

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
082		Director de Sistema Administrativo I	EC3-05-295-1	1		1
083	SOLIS RAMIREZ, ARMANDO MARTIN	Tesorero I	EJ-05-860-1	1		
084	BASADRE DE VILDOSO ,SONIA	Cajero I	AP4-05-195-1	1		
085	QUISPE LOZA, RAQUEL ANGELICA	Cajero I	AP4-05-195-1	1		
086	JIMENEZ NUÑEZ, RICARDO ELIAS	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
087	MAMANI ESCOBAR, BLANCA ROSA	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
088	SARMIENTO HUARCUSI, MARCELA	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
089	CALDERON MORI, LIMBER EDWIN	Técnico de Seguridad I	AP3-55-822-1.	1		
090	TURPO HUISA, EDWIN CESAR	Técnico de Seguridad I	AP3-55-822-1.	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				9	0	1

GERENCIA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
091		Director de Sistema Administrativo II	EC4-05-295-2	1		1
092	YUFRA MAMANI, MARIA ANTONIA	Secretaria II	AP4-05-707-2	1		

Unidad de Gestión de Planilla y Control de Asistencia						
093	POMA FLORES, NANCY ELIZABETH	Asistente Administrativo II	EJ2-05-066-2	1		
094	CONTRERAS TORRES DE VELASCO, GABY	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
095	GUTIERREZ GUTIERREZ, ADELAIDA	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
096	COARITE MENDOZA, ARTURO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
097	CORMILLUNI MOLLINADO, JUAN JOSE	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
Unidad de Gestión de Organización y Desarrollo de Personal						
098	ILAITA HUARECALLO, IDA BIRINA	Especialista Administrativo II	EJ4-05-610-2	1		
099	MARIN CALIZAYA, LILY MONICA	Técnico en Abogacía II	AP5-40-725-2	1		
100	PINTO DUARTE, EDGARD ANTONIO	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
101	HUAPAYA ORDOÑES, JORGE LUIS	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
102	SIMONI CHAMORRO, FRANCISCO ALBERTO	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
103	COLQUE RAMOS, LEONARDO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
104	GOMEZ MENAUTT, HURSULA ELMORA	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
Unidad de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo						
105	ASCENCIO LEON, SANDRA PATRICIA ERNESTINA	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
Unidad de Gestión de Bienestar Social y Capacitación						
106	NIÑO VALDERRAMA, ADALGIZA MAGALI	Asistente social II	EJ4-20-305-2	1		
107	TORRES CAHUANA, ELKA DEL ROCIO	Secretaría III	AP3-05-675-3	1		
108	QUISPE APO, MARIA MODESTA	Técnico Administrativo III	AP-05-707-3	1		
109	VELASQUEZ FUENTES, LUZ ELENA	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
Unidad de Gestión de Secretaría Técnica del Procedimiento Administrativo Disciplinario						
110		Abogado 1	EJ3-40-005-1		1	
111	PAUCAR HUAYCHANI, FAUSTO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				20	1	1

SUB GERENCIA DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
112		Director de Sistema Administrativo I	DS3-05-295-1	1		
113	ROSALES LOPEZ, LEILA VERONICA	Analista de Sistema PAD II	EJ4-05-050-2	1		
114	GARCIA MAMANI, JORGE LUIS	Analista de Sistema PAD II	EJ4-05-050-2	1		
115	RAMOS CAÑARI, MIGUEL ANGEL	Programador de Sistema PAD II	AP4-05-630-2	1		
116	ARENAS CLAROS, RICAR CANDIDO	Operador de Equipo Electrónico I	AP2-10-570-1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				5	0	0

ORGANOS DE LÍNEA

GERENCIA DE DESARROLLO URBANO

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
117		Director de Programa Sectorial II	EC4-05-290-2	1		1
118	TORRES ROBLEDO, DORA ISABEL	Secretaria III	AP3-05-675-3	1		
Unidad de Gestión Asuntos Legales						
119	LEON RIOS, MARLENE	Abogado II	ES4-40-005-2	1		
120	CALDERON FLORES, PERCY FREDY	Técnico en Abogacia II	AP5-40-725-2	1		
121	APAZA TICONA, BUENAVENTURA	Técnico en Abogacia II	AP5-40-725-2	1		
Unidad de Gestión de Formulación de Proyectos						
122		Director de Sistema Administrativo I	EC3-05-295-1		1	
TOTAL UNIDAD ORGANICA				5	1	1

SUB- GERENCIA DE ACONDIMIENTO TERRITORIAL Y LICENCIAS

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
123		Director de Programa Sectorial I	EC3-05-290-1	1		1
124	BERRIOS YAÑEZ, LOURDES LASTENIA	Secretaria II	AP2-05-675-2	1		
Unidad de Gestión de Planeamiento Urbano y Catastro						
125	SIMAUCHI LAZO, VICTORIA MERCEDES	Ingeniero II	ES4-35-435-2	1		
126	ZAPATA CARCAMO, CENTOLA AURORA	Arquitecto II	ES4-35-058-2	1		
127		Arquitecto II	ES4-35-058-2	1		
128		Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2		1	
Unidad de Gestión de Licencias de Edificaciones, Funcionamiento y Autorizaciones						
129	ALVARADO AMONES, ELVIRA	Ingeniero II	ES4-35-435-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				6	1	1

SUB GERENCIA DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
130		Director de Programa Sectorial I	EC3-05-290-1	1		1
Unidad de Gestión de Fiscalización Administrativa						
131	RAMOS CARBAJAL, JESUS AGUILIO	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
132	PEREZ ARRATIA, OSWALDO MARIO	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
133	COAQUERA QUISPE, JORGE SANTOS	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
134	CARPIO ARUA WALTER	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
135	VILLALOBOS TORRES SERGIO JAIME	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
136	DIAZ CCACHA, MARTIN	Auxiliar de Sistema	AP4-05-160-2	1		

		Administrativo II				
TOTAL UNIDAD ORGANICA				7	0	1

SUB- GERENCIA DE BIENES PATRIMONIALES

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
137		Director de Programa Sectorial I	EC3-05-290-1	1		1
138	CARRION GUTIERREZ, NATIVIDAD ISABEL	Secretaria III	AP3-05-675-3	1		
Unidad de Gestión de Muebles						
139	FLORES GUERRERO, BETTY LOURDES	Ingeniero II	ES4-35-435-2	1		
140	GUTIERREZ MAMANI, DORIS JUANA	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
Unidad de Gestión de Inmuebles						
141	GARCIA NINA, ALBERTO	Abogado II	ES4-40-005-2	1		
142	VALDIVIA GUITERAZ, ALEJANDRO ALFONSO	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
143	AYALA LUQUE, ASCENCIO ALEJANDRO	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
144	CALAPUJA ASQUE, JHONNY LUISA	Técnico Registral II	AP3-40-843-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				8	0	1

SUB -GERENCIA GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
145		Director de Programa Sectorial I	DS3-05-290-1	1		0
146	BEDOYA JUSTO, EDUARDO NICANOR	Ingeniero II	ES4-35-435-2	1		
147	CARPIO DIAZ SEGUNDO GENARO CANDELARIO	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
148	DELGADO BERNABE, LUIS ERASMO	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
149	ESCOBEDO PANIAGUA, JHON ARISTIDES	Técnico Administrativo II	AP5-05-707-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				5	0	0

GERENCIA DE GESTION TRIBUTARIA

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
150		Director de Programa Sectorial II	EC4-05-290-2	1		1
151	YUPANQUI PIMENTEL DE CORDERO, AMPARO LOURDES	Secretaria II	AP2-05-675-2	1		
152	SANTOS SANTOS, ANTONIO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP1-05-160-2	1		
Unidad de Gestión de Asuntos Legales Tributarios						
153	PACO FLORES, ENRIQUE GERONIMO	Técnico en Abogacia II	AP5-40-725-2	1		
154	MOSCOSO NUÑEZ, PERCY HERADIO	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				5	0	1

**SUB GERENCIA DE POLITICA FISCAL Y
RECAUDACION**

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
155		Director de Sistema Administrativo I	EC3-05-290-1	1		1
Unidad de Gestión de Impuestos Municipales						
156	MELLO NALVARTE, TERESA ANGEL DEL ROSARIO	Especialista en Tributación II	ES4-20-400-2	1		
157	FELICIANO QUISPE, VIDAL	Técnico en Tributación III	AP6-20-835-3	1		
158	GUILLEN PORTILLA, PIER IVONNE	Técnico en Tributación III	AP6-20-835-3	1		
159	PILCO FLORES, SONIA PATRICIA	Técnico en Tributación III	AP6-20-835-3	1		
160	HUAMANI LLERENA, LUIS MARTIN	Técnico en Tributación I	AP4-20-835-1	1		
Unidad de Gestión de Arbitrios Municipales						
161	POMAREDA ANGULO, ELENA TEODORA	Técnico en tributacion V	AP8-20-835-5	1		
162	KOCFU ARAGON, OSWALDO ALDREDO	Técnico en tributacion V	AP8-20-835-5	1		
163	VIZCARRA GONZALES, MARIA VIRGINIA	Técnico en Tributación IV	AP7-20-835-4	1		
164	ACHULLA POMA, ANGELINO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP1-05-160-2	1		
165	HURTADO MAMANI, VICTORIA MARIA	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
Unidad de Gestión de Cobranza Ordinaria						
166	YUPANQUI PIMENTEL, ARMIDA BENEDICTA	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
167	PACHECO OLIVERA, ALIBETH DIOLINDA	Técnico Administrativo II	AP5-05-707-1	1		
Unidad de Gestión de Control de Deuda						
168	ALE CALISAYA DE VILLANUEVA, UBALDA MARIA	Contador II	EJ4-05-225-2	1		
169	SALINAS CONDORI, LUIS ARTURO	Técnico en Tributación V	AP8-20-835-5	1		
Unidad de Gestión de Certificaciones y Archivo						
170	EYZAGUIRRE VENTURA, EDILBERTO HERNAN	Técnico en Archivo II	AP3-05-730-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				16	º	1

**SUB- GERENCIA DE FISCALIZACION
TRIBUTARIA**

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
171		Director de Programa Sectorial I	EC3-05-290-1	1		1
Unidad de Gestión de Auditoria de Impuestos Municipales						
172	FLOR CHIPANA, FERNANDO CORNELIO	Especialista en Tributación II	ES4-20-400-2	1		
173	CONDORI APAZA, EDUARDO JOSE	Asistente Administrativo II	ES2-05-066-2	1		
174	MENDOZA MACHACA, VICTOR GUIDO	Técnico en Tributación V	AP8-20-835-5	1		
175	GAMBETTA GONZALES, NESTOR ALEJANDRO	Técnico en Tributación III	AP6-20-835-3	1		
Unidad de Gestión de Auditoria de Arbitrios Municipales						

176	CHIPOCO TORRES, JUAN JOSE	Técnico en Tributación V	AP8-20-835-5	1		
177	MAMANI CONDORI, RUTH	Técnico en Tributación IV	AP7-20-835-4	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				7	0	1

OFICINA DE EJECUTORIA COACTIVA

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
178	RAMOS CHOQUE, ERUNDINA GLADYS	Ejecutor Coactivo II	DS5-40-312-2	1		
179		Ejecutor Coactivo I	EJ5-40-312-1		1	
180	CRUZ JIMENEZ, ALICIA JULIA	Auxiliar Coactivo I	ES4-40-083-1	1		
181	MAYTA MACEDO, GROVER BERNARDO	Auxiliar Coactivo I	ES4-40-083-1	1		
182	RAMOS LUQUE, EDUARDO HILARIO	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
		Técnico Administrativo II				
183	SANGA GUILLERMO, GUIDO OCTAVIO		AP4-05-707-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				5	1	0

GERENCIA DE GESTION AMBIENTAL

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
184		Director de Programa Sectorial II	EC4-05-290-2	1		1
185	MEJIA DE FUENTES, SONIA GABRIELA	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				1	0	1

SUB GERENCIA DE PROTECCION AMBIENTAL

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
186		Director de Programa Sectorial I	EC3-05-290-1	1		1
		Areas Verdes				
187	GUTIERREZ MAQUERA, DENNIS	Ingeniero en Ciencias Agropecuarias II	ES4-45-440-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				2	0	1

GERENCIA DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD CIUDADANA

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
188		Director de Programa Sectorial II	EC4-05-290-2	1		1
TOTAL UNIDAD ORGANICA				1	0	1

SUB GERENCIAS DE TRANSPORTE PÚBLICO Y TRÁNSITO

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
189		Director de Programa Sectorial I	EC3-05-290-1	1		1

190	VARGAS JARRO, LOURDES CANDELARIA	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
Unidad de Gestión de Fiscalización del Transporte y tránsito						
191	SALCEDO FRANCO, MANUEL MOISES	Técnico en Transito I	AP4-60-825-1	1		
192	SUAREZ BARRETO, RUTH NICIDA	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
193	ESCATE SAYRA, EMILIO ALBERTO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
194	VELASQUEZ CONDORI, FRANCISCO	Técnico en Tributación V	AP8-20-835-5	1		
195	VARGAS REYNOSO, WALTER GAMANIEL	Técnico en Tributación II	AP5-20-835-2	1		
196	CHAMBI TURPO, SAMUEL	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
197	MOLINA MELGAR, CARLOS MANUEL	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
198	RODRIGUEZ COAQUIRA, WALTER ALEJANDRO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
199	ZAVALA CARRASCO, ADOLFO COSME	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
Unidad de Gestión de Mantenimiento Vial y Semáforos						
200	MALDONADO COHAILA, MARIO OTTO	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
Unidad de Gestión de Autorizaciones y Licencias						
201	RAMOS SANCHEZ, CARLOS VICTOR	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
202	PEREZ MENESES, REYNALDO EDGARD	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
203	ORTEGA RAMOS, SILVIA	Técnico Administrativo I	AP3-05-707-1	1		
204	SILES BRAVO, FELICITA VICTORIA	Técnico en Transito I	AP4-60-825-1	1		
				16	0	1

SUB -GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA Y POLICIA MUNICIPAL

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO			CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO		O	P	
205		Director de Programa Sectorial I	DS3-05-290-1		1		1
206	ORDOÑEZ CHIPOCO, PEDRO PABLO	Auxiliar del Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2		1		
207	RAMON MEZA, ENITH ROCIO	Técnico en Seguridad I	AP3-55-822-1		1		
208	PEDRAZA SOSA, JULIO CESAR	Técnico en Seguridad I	AP3-55-822-1		1		
209	CHAMBILLA ISIDRO DE CHAVEZ, UBALDINA YONILDA	Técnico en Seguridad I	AP3-55-822-1		1		
210	CARPIO REJAS, MIGUEL QUINTIN	Técnico en Seguridad I	AP3-55-822-1		1		
211	MENENDEZ LANCHIPA, EDWARD ALEXIS	Técnico en Seguridad I	AP3-55-822-1		1		
212	HUME BRAVO, OSCAR RICARDO	Técnico en Seguridad I	AP3-55-822-1		1		
Policía Municipal							

213	PALZA VELARDE, WILFREDO JESUS	Policía Municipal I	AP1-55-607-1	1		
214	GARABITO LUQUE, CIRILO	Policía Municipal I	AP1-55-607-1	1		
215	PEÑA VELA EDUARDO	Policía Municipal I	AP1-55-607-1	1		
216	ALVARADO ALVAREZ, GREGORIO	Policía Municipal I	AP1-55-607-1	1		
217	CRUZ ANCO, JUAN BAUTISTA	Policía Municipal I	AP1-55-607-1	1		
218	APOMAYTA OXACOPA, BENIGNO GREGORIO	Policía Municipal I	AP1-55-607-1	1		
219	MARTINEZ TICONA, NAZARIO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				8	0	1

SUB GERENCIA DE COMERCIALIZACION

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
220		Director de Programa Sectorial I	EC3-05-290-1	1		1
		Mercados				
221	GUILLEN ORDOÑEZ, JUSTINA MAGDALENA	Tecnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
222	OCOLA RONCAL, NIMIA DIONI	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
223	GUILLERMO DE LA FLOR, ARNALDO GERARDO	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
224	SOSA CRUZ, RODOLFO HERNAN	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
225	YUFRA MAMANI, JUAN CARLOS	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
226		Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2		1	
227	INCHUÑA MONTOYA, LUIS ANTONIO	Auxiliar de Sistema Administrativo I	AP3-05-160-1	1		
	Unidad de Gestión de Camal Municipal					
228	PEÑA GARCIA, RAUL LEONCIO	Medico Veterinario I	ES3-45-530-1	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				8	1	1

GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO SOCIAL

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
229		Director de Programa Sectorial II	EC4-05-290-2	1		0
230	ASCUÑA LOPEZ, JESUS RICARDO	Contador II	EJ4-05-225-2	1		
231	TICONA PONCE, JAQUELINE FLOR	Secretaria III	AP3-05-675-3	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				3	0	0

SUB-GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL, PARTICIPACION VECINAL Y SALUD PUBLICA

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
232		Director de Sistema Administrativo I	EC3-05-290-1	1		1
233	PEREZ GUTIERREZ, AUGUSTO ANTONIO PEDRO	Asistente Administrativo II	ES2-05-066-2	1		
234	ROJAS HUANCA, MARIA SUSANA	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		

	Programa de Complementación Alimentaria					
235	ROJAS PAREDES, WALTER AGUSTO	Biologo II	ES4-45-190-2	1		
236	QUISPE PAULINO, ROSA VICTORIA	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
237	DURAND VARGAS KARINA ROSA	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
	Programacion Vaso de leche					
238	ZEAL MALLOA, VICENTE ANASTASIA LUZ	Asistente Social II	ES4-55-078-2	1		
239	LAGUNA MIRANDA, MARIÑO JOAQUIN	Técnico Administrativo I	AP3-05-707-1	1		
240	QUIÑONEZ SALCEDO, VICTOR	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
241	MENDOZA FLORES, NORMA SOFIA	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
	Unidad de Gestión de la DEMUNA					
242	PANTIGOSO DE SALAZAR, ROSARIO BERTHA	Asistente Social II	ES4-55-078-2	1		
243	PACO MAMANI, IDALIA TERESA	Técnico en Abogacia II	AP4-05-160-2	1		
244	BARAYBAR PICOAGA, MARINA ADELAIDA	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
245	DE LA TORRE CORAS, ELVA ROSARIO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
	Unidad de Gestión de la OMAPED					
246	VARGAS GÓMEZ, BERTHA	Asistente Social II	ES4-55-635-1	1		
247	ARIAS PONCE, MARIA DOLORES	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
	Unidad de Gestión del CIAM					
248	ROSADO ZAVALA, MARLENE NOEMI	Promotor Social I	AP4-55-635-2	1		
249	CALIZAYA MAMANI, ARNELDA	Promotor Social I	AP4-55-635-1	1		
250	BERNEDO NAJAR, ELIZABETH LILIANA	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
	Unidad de Gestión de Participación Vecinal					
251	QUISPE ROJAS, ESTANISLAO	Especialista en Promocion Social II	ES4-55-375-2	1		
252	VICTOR. MAMANI COSSI	Especialista Administrativo II	ES4-05-388-2	1		
253	GALVEZ PANIAGUA, GLADIZ	Promotor Social I	AP4-55-635-1	1		
254	ESCAJADILLO PALZA, CARLOS MANUEL	Promotor Social I	AP4-55-635-1	1		
	Unidad de Gestión de Promoción de la Salud Pública					
255		Médico II	ES4-50-525-2	1		
256	ZURITA HIDALGO, GEOVANNA DEL CARMEN	Asistente en Servicio de la Salud I	AP1-50-076-1	1		
257	HUANCA JARECCA, ABDON SIMON	Técnico Sanitario I	AP5-50-845-1	1		
258	COSSIO BUSTINSA VDA. DE VARGAS, MATILDA	Técnico en Enfermería I	AP4-50-757-1	1		
259	QUISPE CRUZ, MONICA MARIA	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				28	0	1

**SUB GERENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO
Y TURISMO**

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
260		Director de Programa Sectorial I	EC3-05-290-1	1		1
261	BARTESAGHI DEL CARPIO, RICARDO MANUEL	Técnico en Turismo II	APS-30-840-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				2	0	1

**SUB GERENCIA JUVENTUD, EDUCACIÓN, CULTURA, DEPORTE Y
RECREACIÓN**

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
262		Director de Programa Sectorial I	EC3-05-290-1	1		1
263	SOLIS DE LOMBARDI, DORIS NANCY	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
264	YAJA CALLACONDO, GENARO WILSON	Instructor de Artes y Oficio II	AP2-25-490-2	1		
265	HUMIRE PARIPANCA, ALFONSO VIDAL	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
266	PONCE MAMANI, PRIMITIVO FELICIANO	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
267	GUZMAN VARGAS, NELSON TOMAS	Técnico Administrativo I	AP3-05-707-1	1		
268	SALAS CORONADO, NORMA CHARITO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				7	0	1

ORGANOS DESCONCENTRADOS

GERENCIA DE TERMINALES TERRESTRES

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
269		Director de Programa Sectorial I	EC3-05-290-2	1		1
Administración						
270	MARCA CARDENAS, NELLY FRANCISCA	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
271	GAMBETTA PALZA, CARLOS ALFONSO	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
272	LEZAMA DE SUEROS, IRMA GLADYS	Técnico Administrativo I	AP4-05-707-2	1		
Operaciones						
273	ALZAMORA ORDOÑEZ, DELFIN EUSEBIO	Técnico Administrativo III	APS-05-707-3	1		
274	CALDERON PACCO, CARLOS ALFREDO	Técnico Administrativo III	APS-05-707-3	1		
275	GUILLEN MAMANI, MIRIAM INES	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
276	QUISPE PARISACA, CIRIACO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
277	MAMANI SIÑA, FLORENTINO FRANCISCO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
278	CATACORA MAMANI, CALIXTO FORTUNATO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
279	ALFARO QUISPE, JUAN ENRIQUE	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		

280	GAONA GARCIA, MIGUEL ALFREDO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
281	ARO QUISPE, RAUL	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
282	CHUQUMIMIA LAQUE, ANGEL MEREGILDO	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
283	MAQUERA CHAMBILLA, MOISES	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
284	ROJAS CASELINO, MANUEL ENRIQUE	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
285	TORRES ALVARADO DAURY	Técnico en Seguridad I	AP3-55-822-1	1		
Comercialización						
286	JIMENEZ ANCI, FRIDA AYDEE	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
287	FLORES GUEVARA, LOURDES ELIANA	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
288	MARIN DE LEON, HILDA GRACIELA	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
289	MENDOZA MACHACA, JUANA ROSA	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
290	ESCOBAR QUINTEROS ATILIA	Auxiliar de Sistema Administrativo II	AP4-05-160-2	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				22	0	1

GERENCIA DE PRODUCCION DE BIENES Y SERVICIOS

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
291		Director de Programa Sectorial I	EC4-05-290-2	1		1
	Unidad de Gestión de maquinarias y Equipos					
292	DIAZ CARDENAS, CARLOS ALEJANDRO	Ingeniero II	ES4-35-435-2	1		
293	CONDE MAYTA HUALLPA, LADISLAO	Técnico Administrativo II	AP4-05-707-2	1		
	Unidad de Gestión de Estaciones de Servicios					
294	LARICO CORA, JAIME	Técnico Administrativo III	AP5-05-707-3	1		
TOTAL UNIDAD ORGANICA				4	0	1

GERENCIA DE INGENIERIA Y OBRAS

Nº DE CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO CLASIFICADO		CONDICION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		NOMENCLATURA	CODIGO	O	P	
295		Director de Programa Sectorial II	EC4-05-290-2	1		1
TOTAL UNIDAD ORGANICA				1	0	1

Total Ocupados	292
Total Previstos	3
Total General	295
Total Funcionarios de Confianza	29

